



**UNIVERSIDAD
CARLOS III DE MADRID**



**UNIVERSIDAD
SAN MARTÍN DE PORRES**

MASTER A DISTANCIA

EN GESTIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS

- MEGAP-

TRABAJO DE FINDE MASTER

**MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA
EMPRESA PÚBLICA: SEDAPAL**

Alumna:

AURA ELISA QUIÑONES LI

Lima – Perú

2008

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	03
INTRODUCCIÓN	06
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	08
1.1 Definición de Modelo de Gestión de la Calidad	08
1.2 Definición de Productividad	09
1.3 Definición de Calidad Total	10
1.4 Antecedentes Históricos de la Productividad y Calidad Total	11
1.5 Diferentes teorías de la Productividad y Calidad Total	15
1.6 Métodos de Productividad y Calidad Total	17
1.7 Propósitos de la Productividad y Calidad Total	21
1.8 Estrategias de Implementación de Productividad y Calidad Total	23
CAPITULO II	
EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARRILLADO DE LIMA	
SEDAPAL	
2.1 Información de la empresa SEDAPAL.....	26
2.2 Reseña Histórica	27
2.3 Planeamiento Estratégico	29
2.3.1 Misión	29
2.3.2 Visión	30
2.3.3 Objetivos Estratégicos	30

2.3.3.1 Análisis Estratégico, Características del Mercado de SEDAPAL y los principales Stakeholders.....	30
2.3.4 Estructura Organizacional	39
2.3.5 Cultura Organizacional	41
2.3.6 Organigrama	44

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA PÚBLICA: SEDAPAL

3.1 Análisis FODA de la empresa SEDAPAL	45
3.2 Diagnóstico para la propuesta de herramienta de Gestión de la Calidad	48
3.3 Descripción de la propuesta de herramienta de Gestión de la Calidad	49
3.4 Propuesta de herramienta de Gestión: Capacitación y Plataforma Educativa	51

CAPÍTULO IV

MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA PÚBLICA: SEDAPAL

4.1 Qué es el proceso de Productividad con Calidad	56
4.2 Justificación de la herramienta propuesta	57
4.3 Metodología del Proceso de Productividad con Calidad	58
4.4 Mejoras a obtenerse en la empresa SEDAPAL	79
4.1.1 Objetivos y Metas Estratégicas del Próximo Quinquenio	80

CONCLUSIONES	89
---------------------------	----

RECOMENDACIONES	90
------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	92
---------------------------	----

ANEXOS	93
---------------------	----

RESUMEN EJECUTIVO

SEDAPAL, empresa pública de servicio de agua potable y alcantarillado de Lima, cuenta con 46 años, es una empresa relativamente joven en el país se creó en el año 1962, atendiendo las necesidades de agua potable y alcantarillado de la población de Lima. Esta empresa tiene sus orígenes en otras de menor dimensión y de una Lima mucho más pequeña, hoy por hoy, la ciudad de Lima cuenta con 8 millones de habitantes y, por lo tanto se hace necesario contar con una empresa capaz de atender las necesidades con agua de calidad, segura y a precios acordes a la realidad existente, apoyándose en un proceso de mejora continua que podríamos denominarlo Modelo de Gestión de la Calidad, a fin de garantizar un servicio óptimo a los clientes externos e internos de la Empresa.

SEDAPAL, en este sentido, cumple con las expectativas generadas por sus clientes y por las normadas por los entes de regulación legal actuales.

Sin embargo a la fecha SEDAPAL y después del análisis FODA, se determina que cuenta entre sus debilidades la falta de herramientas de Gestión de Calidad, aun cuando uno de sus objetivos estratégicos es el Desarrollo Organizacional y la Capacitación. En base ha estos antecedentes, propongo fortalecer la herramienta que tendrá un gran impacto en el proceso de Gestión de la Calidad en SEDAPAL como es el Proceso de Productividad con Calidad, teniendo como principales estrategias la formación y capacitación, que permitan atender las necesidades reales de sus trabajadores y de la empresa en lo que respecta a la mejora continua de su gestión, entendiendo que la empresa SEDAPAL es una empresa en pleno crecimiento dentro de la ciudad de Lima y

con la finalidad de optimizar sus procesos, lo cual comprende a que se debe continuar contando con personal calificado y competente; para ello se hace necesario contar con herramientas que le permitan optimizar el desempeño laboral de sus trabajadores y por ende, el desempeño empresarial.

Por otro lado, debemos comprender que en estos tiempos existe una gran importancia en manejar herramientas de gestión gerencial, considerando que la calidad y la productividad son algunas de ellas, porque permitirán identificar las brechas que existen entre la situación deseada y la situación real, y sobre esta base construir los mecanismos adecuados a fin de lograr la consecución de los objetivos organizacionales.

Así mismo, es importante reconocer que el proceso de Gestión de la Calidad no funciona por si solo, sino que éste es un instrumento que permitirá determinar cuan eficientes y efectivas están siendo los empleados en la labor asignada, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos, la misión y la visión trazada, lo que se busca inicialmente es determinar las brechas que existen en la empresa y sobre esta base desarrollar o complementar las áreas de mejora.

En el Modelo de Gestión de Calidad, se definen características y habilidades personales que se optimizan con la estrategia de la Plataforma Educativa y el Plan Anual de Capacitación a desarrollar, como una de las estrategias más importante. Permitiendo que esta herramienta se convierta en un instrumento que estimule a los empleados independiente de su nivel o posición dentro de la estructura organizativa a dar lo mejor de si y sobre todo a apuntalar sus áreas de mejora, esto en beneficio propio

(desarrollo personal y profesional) y de la organización, todo esto enmarcado en un proceso de mejora continua de la Empresa SEDAPAL.

Esta propuesta, esta basada en la Plataforma Educativa y la Capacitación de las herramientas estadísticas, en la construcción de un modelo propio basado en la Gestión de la Calidad Total, evaluando las habilidades básicas y las competencias de los trabajadores, estas redundaran en el crecimiento, la productividad y la calidad de la gestión y logran ser pilares fundamentales en SEDAPAL.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de la presente investigación es conocer la relación que existe entre la efectividad de la gestión de la calidad y su estrategia basada en la capacitación y su posición en el diseño organizacional de una empresa del Estado. Para ello hemos observado el caso de Sedapal. Esta organización ofrece la interesante particularidad que es una de las pocas en donde se puede apreciar un trabajo serio y sostenido por mejorar todos sus procesos. Desde 1999 se viene implementando su Plan Estratégico en donde el eje central es la "Calidad con Productividad". Se puede apreciar en muchos aspectos el cambio operado. Precisamente este trabajo quiere dar cuenta de cómo los cambios en la arquitectura organizacional han repercutido en la tarea de capacitación.

A pesar que, desde hace mucho tiempo, una verdad de perogrullo el afirmar que la capacitación debe ser entendida como una inversión y no como un gasto, muchas organizaciones no reconocen verdaderamente su trascendencia. En la mayoría de organizaciones, tanto públicas como privadas, la capacitación se reduce a un conjunto de cursos "de moda" inconexos entre si y con sus reales necesidades. Sin embargo esta nefasta realidad pasa inadvertida porque ocurre en organizaciones en donde la función de capacitación tiene una insignificante importancia que se refleja en su posición y alcance dentro del diseño de la organización.

SEDAPAL es una organización a la que muy bien se le podría achacar las características ya señaladas, pero, como ya mencionamos, el proceso de cambio en el que sigue

inmersa y cuya visión es la de convertirse en una empresa líder a nivel latinoamericano ha significado radicales transformaciones. Para ese efecto, me he valido de la técnica de revisión documental a partir de la cual se ha extraído valiosa información generada por diferentes áreas de la organización sobre todo por el Equipo de Capacitación y del Equipo de Productividad con Calidad. Sin embargo, es necesario señalar que si bien se ha encontrado abundante información para la etapa que transcurre una vez iniciado el cambio.

El primer capítulo está dedicado a detallar aspectos de carácter metodológico y teórico de un Modelo de Gestión de la Calidad, aquí consideramos importante establecer que la capacitación, es la mejor estrategia para la implementación de éste proceso, tiene que entenderse de manera holística.

El segundo capítulo está dedicado a la descripción de aspectos claves de la organización, tales como diseño organizacional y población laboral en los que hemos buscado confrontar el momento anterior y posterior del cambio. En los capítulos III y IV me concentro en el análisis y comparación del Modelo de Gestión de la Calidad y como la función de capacitación es una estrategia vital para el cambio de conducta de los trabajadores en la nueva empresa.

Finalizo esta introducción agradeciendo a todas las personas que de alguna u otra manera han contribuido para que esta investigación pueda concretarse. Espero que lo que aquí se muestra pueda dar luces de que la calidad y la productividad es también una realidad posible en entidades públicas.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La calidad es un atributo que por lo general se asigna a los productos, a los cuales se cataloga como de buena o mala calidad. Sin embargo, en la actualidad este concepto sirve para calificar el quehacer de las personas sin importar a qué se dediquen. De esta manera, se habla de calidad de servicio, calidad en la educación, calidad de vida, etcétera.

Por lo tanto, la calidad no es un atributo de los productos o una característica de los servicios, sino una filosofía de vida de los seres humanos. La gente de calidad produce artículos de calidad, ofrece servicios de calidad; por eso, el reto de las organizaciones es contar con gente de calidad.

Este enfoque de calidad se ha incluido en el modelo de vida de los seres humanos y por lo tanto, en las organizaciones se le considera como un nuevo modelo de gestión o administración. Considerar a la calidad como modelo de administración ha hecho que muchos estudiosos del tema la llamen *calidad total*, o *calidad integral*, o con nombres parecidos; sin embargo, nosotros preferimos llamarla *administración por calidad* (APC), lo cual quiere decir que todas las cosas que queremos lograr en la organización deben alcanzarse mediante el desarrollo de todos los procesos con calidad. Trabajando con calidad lograremos los objetivos y las metas de la organización.¹

¹ Administración por Calidad autor Sosa Pulido, pag. 13 segunda edición año 2006

Ya se sabe que la administración consiste en lograr resultados coordinando los recursos; entonces, al hablar de administración por calidad se entiende que debemos realizar todos los procesos, actividades, tareas, etc. del inicio hasta el final con las especificaciones técnicas establecidas que garantizan la calidad del producto o servicio deseado por nuestros clientes lográndose con la participación de todos los estamentos de la empresa.

La calidad se elevó a categoría de modelo y a través de ella lograremos las metas y los objetivos de la empresa. Calidad y Productividad son dos conceptos inseparables, no puede existir uno sin el otro:

Calidad: producir bienes y servicios cada vez mejores. *Productividad*: producirlos cada vez más económicos. ²

1.2 DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

La gestión total de la productividad se define como el proceso de administración que sigue las cuatro fases del “ciclo de la productividad”, que están conformadas por las actividades de medición, evaluación, planeación y mejora, todo ello con el propósito de incrementar de manera continua, sistemática y consistente los niveles de productividad, resguardando siempre la más alta performance en materia de calidad, llevando ello a una más apropiada utilización de los recursos a los efectos de mejorar la posición competitiva.

² Administración por Calidad, autor Sosa Pulido, segunda adición 2006

Como filosofía y sistema la Gestión Total de Productividad, o mejor Gestión de Productividad Total, implica la mejora en todas continua y sistemática en todas y cada una de las áreas, sectores, actividades y procesos que conforman la organización.

El incremento de la productividad sólo puede lograrse optimizando la empresa como sistema y no apuntando a mejoras individuales que terminan perjudicando a la empresa en su conjunto.

1.3 DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL

La calidad puede ser un concepto confuso, en parte porque las personas visualizan la calidad con relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y de comercialización. Además, el significado de calidad ha venido evolucionando conforme la profesión de la calidad ha crecido y madurado. Ni asesores ni profesionales están de acuerdo en una definición universal.³ En un estudio se preguntó a los administradores de 86 empresas de Estados Unidos que definieran la calidad, y se produjeron docenas de respuestas, que incluían:

- Perfección
- Consistencia
- Eliminación de desperdicio
- Rapidez de entrega
- Cumplimiento de políticas y procedimientos

³ Administración y Control de la Calidad, autor J. Evans y W. Lindsay, Internacional Thomson Editores año 1989.

- Proporcionar un producto bueno y utilizable
- Hacerlo bien a la primera
- Agradar o satisfacer a los clientes
- Servicio total al cliente

1.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

La calidad como filosofía de vida tuvo su evolución más importante en el siglo XX. Esto no significa que sólo a partir de 1900 se haya empezado a mencionar la calidad, sino que en ese siglo se desarrolló. A continuación analizaremos cómo evolucionó la calidad en el siglo XX.

1900

La calidad en manos del operador

En esta época, los efectos de la Revolución Industrial todavía están recientes; está pasando la época en la que el artesano se responsabiliza de su trabajo haciéndolo con orgullo; el trabajo industrial es incipiente. En las fábricas se le pide al trabajador que cuide la calidad de sus productos, él es el responsable.

Entonces surge Taylor con sus teorías de la administración científica, de la cual uno de sus principios es reclutar trabajadores capaces de obedecer y ejecutar las órdenes al pie de la letra, entregando un trabajo libre de defectos, por el cual se les compensaría adecuadamente.

1910

La calidad, responsabilidad del capataz

Son años de una acelerada industrialización en el mundo, las fábricas se multiplican y hay cada vez más necesidad de productos manufacturados. Se sienten los efectos de la segunda Revolución Industrial. Los trabajadores ya no son responsables de verificar la calidad de los productos y surge la figura del *capataz*, que con el tiempo se transformó en el actual *supervisor*, cuya principal función es verificar la calidad del trabajo de los operarios y auxiliados en sus tareas.

La responsabilidad de la calidad sale de las manos de quien hace el trabajo y pasa a otra persona, que sólo tiene la capacidad de corregir los defectos, más no de prevenirlos.

1930

Surge el inspector de control de calidad

En 1914 estalla la Primera Guerra Mundial, lo cual acentúa la necesidad de productos manufacturados, al capataz se le complica el trabajo, pues además de vigilar la calidad de los productos, debe ocuparse de las herramientas, materias primas, planos y dibujos del producto, equipos, etc.; es obvio que necesita ayuda, y para proporcionársela surge el inspector de control de calidad, con la premisa de realizar "inspección al 100%"; de esta manera se estructuran los departamentos de control de calidad.

Con estos cambios de responsabilidad, primero al capataz y luego al inspector, la apreciación de la calidad se encuentra cada vez más alejada del operador que la genera.

1940

Aparece el control estadístico de la calidad

Nos encontramos en los inicios de la Segunda Guerra Mundial; el mundo está ávido de productos manufacturados y las fábricas no se dan abasto: es necesario acelerar la producción pero la inspección al 100% es un obstáculo; por lo tanto, se implementa el uso de tablas de muestreo en lugar de inspeccionar al 100%; ésta es la primera gran contribución de la estadística al campo de la calidad: la capacidad para decidir sobre todo un lote tomando sólo una pequeña muestra.

Así se inicia la aplicación de técnicas estadísticas en todo el control de calidad. Esta tarea comenzó en la industria militar de Estados Unidos.

1960

Se desarrolla el control total de la calidad

Aunque Feigenbaum escribió su libro sobre el control total de calidad en 1949, es hasta fines de la década de 1950 y principios de la de 1960 cuando tiene su verdadero desarrollo en Japón. Es en este país, con las visitas de los doctores Deming y Juran, donde se empiezan a arraigar y a dar frutos los conceptos del control total de calidad, con el nombre de "control total en todo lo ancho y largo de la compañía" (Company Wide Quality Control, CWQC).

Sin embargo, sólo hasta fines de la década de 1970 el mundo se empieza a enterar de lo que los japoneses han logrado con la aplicación de las técnicas del control total de calidad, y es cuando empiezan las visitas de representantes de prácticamente todos los países a Japón para ver "qué están haciendo y cómo lo están haciendo".

Por ejemplo, los alemanes argumentaron: "nos empezamos a preocupar por los japoneses cuando empezamos a ver más carros japoneses que alemanes en las carreteras alemanas", Y no está por demás decir que Estados Unidos fue de los más sorprendidos con los logros de los japoneses.

1980

La administración por calidad en México

A finales de la década de 1970 se empiezan a conocer en México los modelos de calidad que se estaban aplicando con tanto éxito en las organizaciones japonesas; algunas empresas emprenden la aventura de tratar de adoptar esos mismos modelos, pero muy pocas tienen éxito, pues la mayor parte los implanta con muchas deficiencias y malos entendidos.

Se hace necesario un modelo mexicano que, basado en las estrategias japonesas, estructure y diseñe un proceso para las empresas mexicanas, considerando sus características y condiciones. Entonces surge la administración por calidad (APC), que se ha adaptado muy bien a las condiciones de México y América Latina, ya que tiene la característica de adecuarse a la empresa que la implanta, considerando sus necesidades reales y su problemática.

En este modelo rescatamos de los modelos extranjeros lo que se puede aplicar a nuestro medio y lo completamos con conceptos e ideas propias para crear una estrategia de cambio que realmente funcione con sentido práctico y realista, de tal forma que los beneficios se hagan evidentes en las primeras etapas de su implantación.

La administración mexicana ha sido hasta ahora una copia de las extranjeras, por lo cual no puede solucionar nuestros problemas, pues éstos no fueron considerados por los creadores de esos modelos.

La APC parte de un diagnóstico que permite identificar la problemática de la empresa y diseñar los proyectos de solución, para después pasar al desarrollo de la empresa creando una visión de lo que pretende y necesita para el futuro.

Creamos este modelo con base en más de 30 años de trabajo industrial y 20 años de trabajo académico, lo cual lo valida como una aplicación práctica y realista para las organizaciones de México y América Latina. ⁴

PRINCIPALES MODELOS DE CALIDAD EN EL MUNDO

Antes de entrar de lleno en el tema de la APC, es ilustrativo describir lo más importante de los principales modelos de calidad que se usan en las empresas en el mundo y que han tenido éxito en sus países de origen. Así, podemos encontrar diferentes modelos que se reconocen por su éxito:

- a) Modelo de W Edwards Deming
- b) Modelo de Joseph Juran
- c) Modelo de Philip Crosby
- d) Modelo de Armand Feigenbaum
- e) Modelo japonés.
- f) Las normas ISO-9000

1.5 DIFERENTES TEORÍAS DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

FEIGENBAUM DEFINE LA CALIDAD

El control total de la calidad es un sistema que une esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para el desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y

⁴ Administración por Calidad, autor Sosa Pulido, segunda adición año 2006

el servicio a entera satisfacción del consumidor y al nivel más económico.

Como se nota, Feigenbaum hace mucho énfasis en el producto, por lo que se puede decir que a él le debemos la frase de "el producto es el rey".

La primera característica, es decir, orientar la calidad como una estrategia primaria del negocio, quiere decir que el proceso de control de calidad debe cubrir el crecimiento firme del negocio, fuerte y positivamente, debe proporcionar una ventaja competitiva para la compañía.

Se requieren dos pasos básicos de administración general para establecer la calidad como el área estratégica fundamental en una compañía actual:

1. El concepto de calidad orientado a la satisfacción total del cliente, junto con costos razonables de calidad, debe ser establecido como una de las principales metas de planeación del producto y del negocio.
2. Asegurar la satisfacción de calidad en el cliente y el resultado de costos debe ser establecido como meta primordial del negocio del proceso de calidad de la compañía. .

Las tareas de control de calidad se centran en las siguientes áreas:

1. *Control del diseño.* De nada sirve un producto fabricado con cero defectos si el diseño no satisface los gustos y necesidades del cliente.
2. *Control de materiales adquiridos.* Aseguramiento de proveedores, garantía de que contaremos con los materiales necesarios en tiempo y calidad en el momento y lugar en que los utilizaremos.
3. *Control del proceso.* Asegurar que todo lo que se hace internamente en la empresa se haga bien de acuerdo con lo planeado.
4. *Estudios especiales del proceso.* Mejoramiento de la calidad asegurando la permanencia de las mejoras.

De acuerdo con el sistema Feigenbaum, se deben emprender las siguientes acciones:

- Definir políticas y objetivos de calidad
- Orientar al cliente
- Integrar todas las actividades de la compañía
- Aclarar el papel de cada miembro de la empresa en el proceso de la calidad
- Establecer un sistema de aseguramiento de proveedores
- Tener una identificación completa del equipo de calidad
- Definir un flujo efectivo de información y procesamiento de la calidad
- Desarrollar un fuerte interés por la calidad, motivación y entrenamiento positivo en toda la compañía
- Establecer un sistema de costos de calidad, estándares de desempeño y otras mediciones
- Ser efectivos en las acciones correctivas que se emprendan
- Mantener un control continuo del sistema
- Empezar auditorías periódicas de las actividades sistemáticas
- Realizar todas las actividades necesarias para llevar a cabo lo antes expuesto

1.6 MÉTODOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

Los proyectos de mejora continua nos llevarán a alcanzar la metodología que se aplica en los procesos de productividad con calidad.

Los proyectos emanados del diagnóstico se llaman proyectos de calidad total; los emanados de la visión se llaman proyectos de mejora continua.⁵

Algunas recomendaciones:

- a) No conviene instrumentar muchos proyectos a la vez, pues podemos perdemos en actividades; lo ideal es priorizar necesidades y determinar proyectos urgentes para llevar a nuestra organización a un nivel de salud tal, que nos permita ir tomando otros proyectos de desarrollo.
- b) La primera selección de proyectos será para resolver los aspectos débiles encontrados en nuestro diagnóstico, y la segunda prioridad serán los proyectos estratégicos que nos permitan llevar a nuestra institución a alcanzar el perfil diseñado en los factores determinados.
- c) Es conveniente documentar todo el trabajo que hemos realizado; esto formará el plan maestro de calidad y nos servirá para revisar avances y planear proyectos y actividades futuras.
- d) Al principio parece difícil, pero a medida que se avanza, el camino se va aclarando y los proyectos y actividades por realizar parecen más lógicos.
- e) Es muy importante que el proceso se vaya integrando a nuestras actividades cotidianas y no se sienta como algo "además de" lo que se tiene que hacer todos los días.
- f) Es muy frecuente que al principio encontremos muchas "razones" para no avanzar y no cumplir nuestros compromisos dentro del modelo, por lo que será necesario que nos apoyemos y animemos mutuamente, para que nunca nos pase lo que al campesino que tenía tanto trigo que cortar, que no tenía tiempo de afilar la hoz.
- g) Sólo resta subrayar que éste es un camino para lograr la permanencia y el desarrollo de las organizaciones que lo implanten como modelo de administración. No tenemos alternativa, tenemos que hacerlo; si la alternativa que presentamos no es la más adecuada para su caso, tendrá que buscar otra que sí lo sea, porque no hacerlo es aceptar un estado de ineficiencia y apatía de

⁵ Administración por Calidad, autor Sosa Pulido, segunda adición año 2006

todo el personal que repercutirá obviamente en el cliente. El cierre o la permanencia de una empresa no depende de su tamaño, sino de su eficacia para administrarse.

A continuación se presenta, resumido, el plan para implantar el modelo de administración por calidad.

I. PRIMERA PARTE

Formar el comité rector del proceso

- a) Estructuración del comité
- b) Integración del comité
- c) Capacitación del comité

II. SEGUNDA PARTE

Cultura de calidad

- a) Su misión como institución
- b) Su filosofía de calidad
- c) Valores y principios de su administración
- d) La responsabilidad que adquieren al aceptar el compromiso del cambio.
- e) Definición de los principales procesos sociales
- f) Planeación de la difusión del proceso de APC y de la nueva cultura de calidad a todo el personal
- g) Seguimiento de la implantación de la nueva cultura

III. TERCERA PARTE

Realizar el diagnóstico de inicio

- a) De la calidad
- b) De la productividad
- c) De la integración de personal

PROYECTO DE CALIDAD TOTAL

Proyectos típicos:

- a) De comunicación
- b) De participación del personal
- c) De capacitación
- d) De formación de equipos de trabajo
- e) De reconocimientos al personal.

IV. CUARTA PARTE

Visión de la organización

Amplia y detallada:

- a) Mercado
- b) Clientes
- c) Personal
- d) Proveedores
- e) Servicios
- f) Resultados
- g) Administración
- h) Tecnología
- i) Instalaciones

PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA

Para alcanzar la visión establecida

PLAN DE CONTINUIDAD

De evaluación y seguimiento.

1.7 PROPÓSITO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL

La meta de la industria competitiva, respecto a la calidad del producto, se puede exponer claramente: suministrar un producto o servicio en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y sostenida a un costo económico y que satisfaga por entero al consumidor.

Cuando en el libro utilizamos la frase "control total de la calidad" nos referimos al sistema integral que abarca a toda la compañía, en tanto que entidad que persigue esta meta. ⁶

O bien, elaborando una definición:

El control total de la calidad es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios grupos en una empresa para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

Su amplitud y esencialidad para el logro de los resultados del negocio hacen del control total de la calidad un nuevo e importante aspecto de la administración. Como un foco del liderazgo administrativo y técnico, el control total de la calidad ha producido mejoras importantes en la calidad y confiabilidad del producto para muchas empresas en todo el mundo.¹ Además, el control total de la calidad ha logrado reducciones importantes y progresivas en los costos de calidad. Por medio del control total de la calidad, las gerencias de las compañías han sido capaces de aprovechar la fuerza y confianza de la calidad de sus productos y servicios, lo que les permite adelantarse en el volumen de mercado y ampliar la mezcla de productos con un alto grado de aceptabilidad del cliente y estabilidad en utilidades y crecimiento.

El control total de la calidad constituye las bases fundamentales de la motivación positiva por la calidad en todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble, personal de oficina, agentes y personal de

Servicio, y una capacidad poderosa del control total de la calidad es una de las fuerzas principales para lograr una productividad total muy mejorada.

Las relaciones humanas eficientes son básicas en el control de la calidad. Un resultado importante de esta actividad es su efecto positivo en el operario al crear la responsabilidad e interés en producir calidad. En último análisis es como un par de manos humanas que efectúan operaciones importantes que se reflejan en la calidad del producto. Es de la mayor importancia para lograr éxito en el trabajo de control de calidad, que estas manos se encuentren guiadas en forma experta y consciente y enfocada hacia la calidad.

Además, los conocimientos tecnológicos sólidos son básicos, muchos de los cuales ya están en uso. Quedan incluidos aquí sistemas para la especificación de tolerancias en términos claros para el usuario, métodos rápidos para la evaluación de componentes y sistemas de confiabilidad; clasificación de características de la calidad, métodos de clasificación de proveedores, técnicas en las inspecciones por muestreo, técnicas en los controles de proceso, el diseño de equipo para mediciones en el control de la calidad; sistemas de calibración, establecimiento de normas (estándares), evaluación de la calidad de un producto y clasificaciones promedio, así como la aplicación de técnicas estadísticas en experimentos diseñados por medio de gráficas de X y de R, y muchas más.

Es de interés hacer notar que estos métodos se han utilizado por separado durante muchos años como una definición del control de calidad. Tanto por escrito como de palabra se encuentra uno con que el control de calidad se define como cierta forma de inspección de muestras, como una parte de la estadística industrial, como trabajo relativo a la confiabilidad o como un mero acto de inspección o prueba.

⁶ Como Hacer Que Funcione La Calidad Total, autor Kit Sadgrove editorial Panorama primera

Estas diversas definiciones describen únicamente pautas de métodos individuales de un programa completo del control de la calidad y pueden, todas ellas, haber contribuido a la confusión a la cual este término se asocia algunas veces dentro de la industria.

Los términos "control de calidad" y "aseguramiento de la calidad" han llegado a tener diferentes significados en diversas empresas —cada término significa diferentes aspectos de la actividad de la satisfacción del cliente con la calidad. Los programas de control total de la calidad incluyen e integran las aficiones, implicadas en el trabajo cubierto por ambos términos; es decir ambos se encuentran asociados.

1.8 ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD TOTAL - CAPACITACIÓN Y PLATAFORMA EDUCATIVA

Entre las estrategias de implementación de la productividad y calidad total se encuentran las siguientes:

- Comunicación
- Participación del personal
- Capacitación
- Formación de equipos de trabajo
- Reconocimientos al personal

Considerando que todas son importantes la más importante a mi entender es la capacitación y formación de los Recursos Humanos, tomando en cuenta que los trabajadores de la era del conocimiento tienen dos necesidades principales la educación formal, la cual les permite fijar sus conocimiento en primer lugar y la educación continua que lo ayuda a mantener sus conocimiento actualizados. Tradicionalmente, uno dejaba de estudiar cuando empezaba a trabajar. En la

Sociedad del conocimiento, la educación es permanente.⁷

Capacitación

El currículum formal de capacitación bien planeado, es absolutamente esencial para desarrollar un proceso y cultura hacia la GCT efectiva. La capacitación les enseña a las personas a hacer las cosas en forma diferente que, como lo recordará, es donde debemos intervenir en el ciclo de cambio del comportamiento analizado anteriormente. Hacer las cosas en forma diferente conduce a resultados distintos y éstos, a su vez, a modificar actitudes. Estas actitudes modificadas son necesarias para cambiar la cultura corporativa.

Muchas empresas quedan atrapadas en la tendencia de “suministrar simplemente una mínima cantidad de capacitación a medida que se introduce la GCT y, luego no suministran toda la capacitación que se requiere” es decir, la capacitación de reforzamiento y avanzada necesarios para conservar el progreso. Como ya lo sugerimos, es mejor diseñar la capacitación en módulos y suministrar lo que se necesita, en el momento en que se precisa, es decir, capacitación a su debido tiempo. Esto es particularmente cierto en la tarea de capacitar a las personas en un proceso estructurado para la solución de problemas que incluya herramientas de CEP.. Por ejemplo, no me enseñe a construir un diagrama de control en febrero si mi equipo sólo lo necesitará en julio o agosto.⁸

Plataforma Educativa

Un buen currículum formal de capacitación para la GCT abarcaría los siguientes aspectos:

⁷ Tomado de la Nueva Sociedad, Peter Dracker (1909 –2005)

⁸ Como Gerenciar la Transformación Hacia la Calidad Total, autor Thomas Berry, editorial Nomos S.A. año 1996

- Introducción a la GCT
- Taller para el equipo de la calidad: fase 1
- Taller para el equipo de la calidad: fase 2
- Taller para el equipo de la calidad: fase 3
- Reforzamiento de las herramientas de CEP
- Técnicas de CEP avanzadas
- Liderazgo de la calidad (para la gerencia)
- Capacitación para el líder del equipo
- Capacitación para el facilitador del equipo
- Calidad a nivel de unidades para los supervisores
- Planeación de la calidad para los gerentes y las personas que desarrollan los productos
- Técnicas de capacitación para el instructor en (JCT)

Sólo capacitación formal

Aunque la capacitación formal para sus empleados será la columna vertebral de su instrucción en GCT, ésta no debe ser la única fuente. La capacitación formal debe complementarse con una atmósfera de aprendizaje continuo. Crear una atmósfera que estimule a las personas para que aprendan más, organizar una biblioteca para la calidad que incluya libros, revistas y videos, comprar software acerca de la calidad para computadoras personales y formar un centro de aprendizaje, invitar a expositores externos y estimular la participación en talleres externos y conferencias sobre la calidad.

Si usted tiene la idea de establecer una asociación para la calidad con otra empresa local, este esfuerzo de colaboración generará mayores oportunidades para un aprendizaje continuo.

CAPITULO II

EMPRESA PÚBLICA DE SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA SEDAPAL

2.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA SEDAPAL

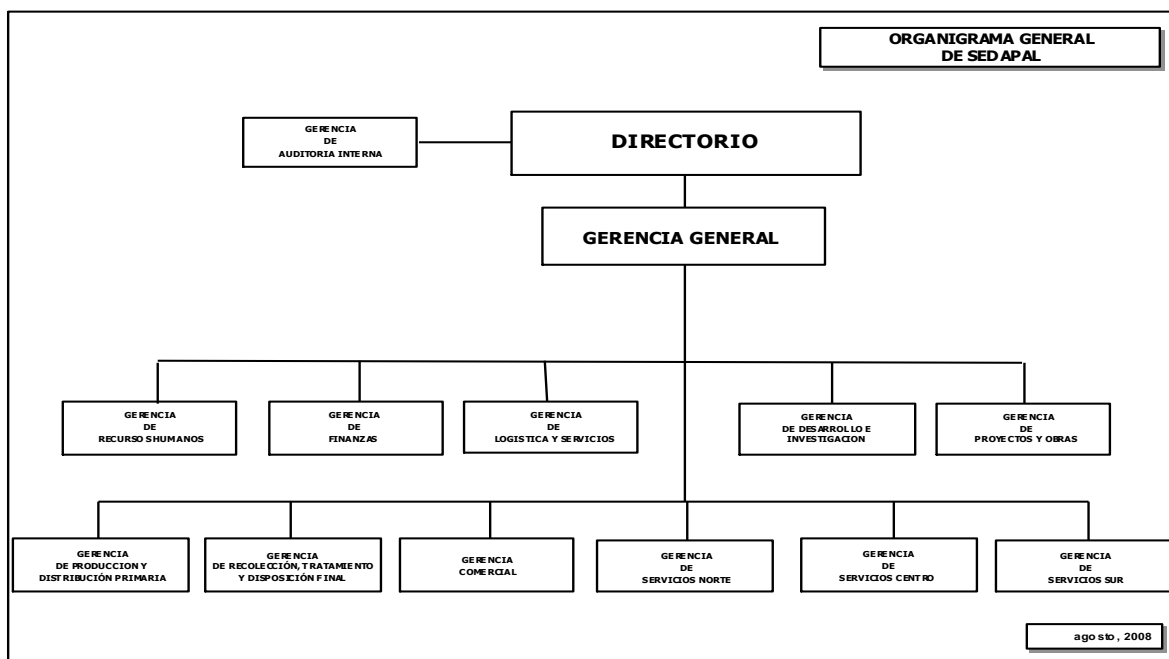
DATOS GENERALES (ver anexo 1)

- Razón Social : SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL S.A.
- Naturaleza : SEDAPAL S.A. es una Empresa de Derecho Público Interno de propiedad del Estado, encargada de brindar los servicios de producción y abastecimiento de agua potable y la evacuación y disposición final de las aguas servidas en las provincias de Lima y Callao.

2.1.1. Cuadro de Asignación de Personal

Categoría \ GO	Jefes	Profesionales	Técnicos	Operativos	Total
I	01				01
II	12				12
III	66	11			77
IV		130	15		145
V		132	32		164
VI		222	142		364
VII			737	91	828
VIII				615	615
IX					
Total	79	495	926	706	2206

2.1.2. ORGANIGRAMA GENERAL DE SEDAPAL



2.2 RESEÑA HISTORICA

Una completa historia de Sedapal tendría que partir desde la época colonial. Desde 1552, cuando el Ayuntamiento trató por primera vez el inicio de obras para el abastecimiento de agua de los manantiales. Posteriormente, el gobierno del Virrey Conde de Nieva resolvió aprovechar los manantiales de la Atarjea.

En la república, el antecedente más importante lo constituye el mejoramiento de los sistemas de agua y la convocatoria de la construcción de tuberías de hierro, cal y ladrillo en 1845 durante el gobierno de Ramón Castilla. Luego en 1850, en Lima se reemplazaron los tubos de arcilla por tuberías de fierro fundido.

En 1855, intereses privados organizaron una entidad comercial para cambiar las tuberías de arcilla por tubos de fierro fundido. Esta entidad se transformó en una sociedad que se llamó “EMPRESA DE AGUA POTABLE”. La misma que extendió ramales de tuberías por diferentes barrios de Lima hasta alcanzar 73 kilómetros. En 1864, obtuvo del gobierno el derecho exclusivo por 50 años para explotar el suministro de agua.

En 1913, a un año de cumplirse la concesión, el gobierno de turno dispuso la expropiación de la empresa, constituyéndose el CONSEJO SUPERIOR DE AGUA POTABLE DE LIMA, formándose más tarde en JUNTA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE DE LIMA, presidida por el Alcalde Luis Miro Quesada de la Guerra.

Esa situación duró hasta 1920, fecha en la que la Municipalidad de Lima entrega la administración del servicio de agua potable a The Foundation Company. Esta organización extranjera inició la instalación de medidores, en tanto que, la distribución de agua llegó a extenderse en 120 kilómetros. Después de nueve años la administración del servicio pasó a ser dependencia de la DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS DEL MINISTERIO DE FOMENTO, dependiendo sucesivamente de la Dirección General de Fomento y Obras Públicas, de la Dirección de Aguas e Irrigación y Dirección General de Administración. Hasta que en 1930, se crea la SUPERINTENDENCIA DE AGUA POTABLE DE LIMA, como dependencia del Ministerio de Fomento y Obras Públicas.

A inicios de la década de los sesenta se creó la CORPORACIÓN DE SANEAMIENTO DE LIMA-COSAL. En 1969, se reestructuró y se constituyó la EMPRESA DE SANEAMIENTO DE LIMA-ESAL, como organismo del sector vivienda.

Luego de doce años ESAL se transformará en el SERVICIO NACIONAL DE ABASTECIMIENTO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA-SEDAPAL en el año 1981.

En el año 1999, SEDAPAL inicia un Proceso de Productividad con Calidad. En 2006, se presentó su Plan Estratégico.

2.3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

La Empresa SEDAPAL cuenta con un planeamiento estratégico que comprende:

2.3.1 MISION

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, brindando un eficiente servicio de agua potable, recolección y disposición final de aguas servidas a satisfacción de nuestros clientes, preservando el equilibrio del ecosistema, estimulando la creatividad individual e identificación corporativa, con una apropiada tecnología, alcanzando niveles de productividad y rentabilidad que nos permita un desarrollo autosostenido e identificando nuevas oportunidades de negocio.

2.3.2 VISIÓN

“Ser la mejor Empresa de Servicio de Latinoamérica”.

2.3.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Empresa de servicios de abastecimiento de agua potable y alcantarillado líder en Sudamérica.
- Mejora y ampliación permanente de la prestación de los servicios que brinde la Empresa, garantizando una atención con calidad y a satisfacción del cliente.
- Desarrollo, conservación y preservación continua de nuevas fuentes de abastecimiento para la plena satisfacción de la demanda.
- Tratamiento y disposición final óptima de las aguas servidas, preservando el ecosistema.
- Organización altamente rentable, sólida y eficiente con personal capacitado con orgullo de pertenencia.

2.3.3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO, CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE SEDAPAL Y LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS

Características del Mercado

La población estimada de Lima Metropolitana es de 8,2 millones de habitantes asentados en 49 distritos, de los cuales 02 se encuentran con

administración parcial (Chaclacayo y Lurigancho); es de indicar que en relación a los distritos de Punta Hermosa, Punta Negra y San Bartolo (Balnearios del Sur) a inicios del 2008 se suscribieron convenios individuales con los alcaldes respectivos, mediante los cuales se transfiere la administración de los servicios de saneamiento a la Empresa. Adicionalmente existe un distrito, Santa María, que aún se encuentra bajo administración municipal.

La cobertura del servicio de agua potable, se estima al mes de agosto 2008 en 90% de la población asentada en los distritos administrados por SEDAPAL, correspondiéndole similar cobertura al servicio de alcantarillado. La mayor población no servida se concentra en los distritos de Ventanilla, Puente Piedra y Ate Vitarte.

SEDAPAL factura sus ventas de agua potable mediante tres modalidades: lectura, promedio y asignación de consumo. El 74,8 % de las conexiones son facturadas mediante lectura, el 9,2 % por promedio y el 16,0 % mediante asignación de consumo. Las asignaciones de consumo han sido establecidas por la SUNASS y varían según distrito y horas de servicio.

En Agosto 2008, la facturación promedio por conexión de usuarios domésticos fue 25,1 m³ equivalente a S/. 34,8 por el servicio de agua potable y alcantarillado; sin embargo, la población no abastecida por

SEDAPAL se provee de agua a través de camiones cisternas, pagando un estimado de S/. 7,0 por m³. Los usuarios domésticos representan en conjunto el 93,2 % de los clientes, la diferencia lo constituyen los clientes comerciales, industriales y estatales que en conjunto representa el 6,8%

Principales Proveedores

Se enuncia los principales proveedores, en número de veinte, de acuerdo a los valores de los bienes y servicios contratados:

CONCYSSA S.A.

CONSORCIO AGUA AZUL S. A.

EPSICOM S.A.C

QUIMPAC S.A.

COM S.A.

TRANSPORTE PAJUELO Y CIA S.R.L.

CONSORCIO CAM PERU S.R.L. – C.S.G.

CONSOCIO GESTION CENTRO

HIDROSTAL S.A.

PROTECCION PATRIMONIAL INTEGRAL SA.

ITT FLYGT PERU S.A.

CONSORCIO CAM PERU S.R.L. – C.S.G RODAS S.A.

SONDA DEL PERU S.A.

CONSORCIO ENOTRIA – AYD - NOTARIA.

CORSUSA INTERNATIONAL S.A.C.
CONSORCIO AGUAS ANDINAS PERU
2M & Z S. R. LTDA
CONSORCIO DONGHAI DH DEL PERU SAC
ELSTER MEDICAO DE AGUA S.A.
CONSORCIO IRV S.A.C.
TRANSPORTES LEIVA E.I.R.L.

Relación con otras entidades públicas o privadas

Las disposiciones aplicables a SEDAPAL como empresa del Estado y entidad prestadora de servicios de saneamiento provienen de FONAFE, SUNASS, CONSUCODE, Contraloría General de la República, Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, Dirección General de Programación Multianual del Sector Público, Dirección Nacional de Endeudamiento Público del Ministerio de Economía y Finanzas, entre otras, destacándose a continuación las más importantes que regulan su gestión:

Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE

La Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – Ley No. 27170- dispone en su Artículo 4to. que las empresas deberán transferir automáticamente al FONAFE el total de las utilidades

distribuibles obtenidas en el ejercicio anterior. SEDAPAL ha venido cumpliendo con esta disposición hasta el año 2003, lo que originó una disminución de los recursos destinados a inversión. Por ello, FONAFE mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2006/019-FONAFE aprobó realizar aportes a Sedapal hasta un monto equivalente a las utilidades distribuibles generadas correspondientes a los años 2006 a 2011, cuyo destino será el financiamiento del programa de inversiones de la empresa.

Superintendencia Nacional de Saneamiento - SUNASS

De acuerdo a la Ley General de Servicios de Saneamiento, artículo 30°, corresponde a la SUNASS establecer la normatividad, los procedimientos y las fórmulas para el cálculo de las tarifas. El Texto Único Ordenado del Reglamento de la Ley General de Servicios de Saneamiento, aprobado mediante Decreto Supremo No. 023-2005-VIVIENDA, en su artículo 85° establece que la Superintendencia es el organismo encargado de conducir el Sistema Tarifario, regulando y controlando su aplicación a las EPS municipales públicas, privadas y mixtas.

Mediante Resolución No. 034-2006-SUNASS-CD publicada el 22.07.2006 se aprobaron de oficio las Fórmulas Tarifarias, Estructuras Tarifarias y Metas de Gestión, que serán de aplicación por SEDAPAL en el próximo quinquenio. Las fórmulas tarifarias establecen incrementos tarifarios del

16.42% en el año 1 y de 7% en el año 3, e incrementos condicionados a la puesta en operación de los proyectos de ampliación de fuentes de abastecimiento y ampliación de la capacidad de tratamiento de agua potable y aguas servidas. La Resolución aprobó asimismo, los mecanismos de evaluación del cumplimiento de las metas de gestión e incrementos tarifarios para el quinquenio.

Es de indicar que mediante Resolución No. 074-2007-SUNASS-CD, se modificó la meta de Tratamiento de Aguas Servidas establecida en la Resolución precedente.

Actualmente SUNASS viene evaluando la propuesta tarifaria presentada por SEDAPAL en el marco del Decreto Supremo No. 014-2008-VIVIENDA que aprobó el procedimiento simplificado para la determinación de las tarifas de los proyectos de inversión autosostenibles. Dicha propuesta plantea incrementos tarifarios y metas de gestión para el período 2009-2013.

CONSUCODE

Las normas establecidas en el Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado (Ley No. 26850 modificada por Ley N° 28267) aprobado con Decreto Supremo No. 083-2004-PCM, en su Reglamento aprobado por Decreto Supremo No. 084-2004-PCM; y modificatorias, han permitido mejorar los procesos licitatorios, estando entre los aspectos importantes la simplificación de instancias de apelación,

siendo el CONSUCODE la única instancia, así como la reducción de los plazos para la suscripción de contratos, de 10 a 5 días útiles.

Ministerio de Economía y Finanzas

La Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública - Ley No. 27293, su Reglamento aprobado con Decreto Supremo No. 157-2002-EF y normas complementarias obligan al cumplimiento de un conjunto de requisitos, procedimientos e instancias de evaluación institucional, sectorial e intersectorial de aprobación del proceso de preinversión como condición previa a la decisión de invertir, lo cual constituye un factor altamente limitante para la ejecución de las inversiones programadas. De otro lado, los topes anuales a los desembolsos de préstamos externos constituyen otro factor limitante para la ejecución de inversiones, dado que SEDAPAL tiene en cartera un conjunto de proyectos con financiamiento externo concertado, que en algunos casos exceden los límites autorizados por este Ministerio.

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento - MVCS

Es el ente rector de la política de saneamiento, como tal se ha propuesto garantizar la ampliación de la cobertura, la sostenibilidad de los sistemas y el mejoramiento de la calidad de los servicios de saneamiento mediante la búsqueda de la eficiencia económica, empresarial y el cuidado del medio ambiente y la salud de las personas.

El objetivo general planteado en el Plan Nacional de Saneamiento es de contribuir a ampliar la cobertura y mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas servidas y disposición de excretas en concordancia con el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y las políticas Décimo Tercera y Vigésimo Primera trazadas en el Acuerdo Nacional, así como con los Objetivos de Desarrollo del Milenio, principalmente con la Meta 10 del Objetivo 7 que propone reducir, al 2015, la mitad del porcentaje de personas que carecen de acceso sostenible al agua potable y a los servicios básicos de saneamiento.

Para cumplir con el objetivo general, el Plan Nacional de Saneamiento 2006 - 2015 ha considerado los siguientes objetivos específicos: (i) modernizar la gestión del Sector Saneamiento, (ii) incrementar la sostenibilidad de los servicios, (iii) mejorar la calidad de los servicios, (iv) lograr la viabilidad financiera de los prestadores de servicio, y (v) incrementar el acceso a los servicios.

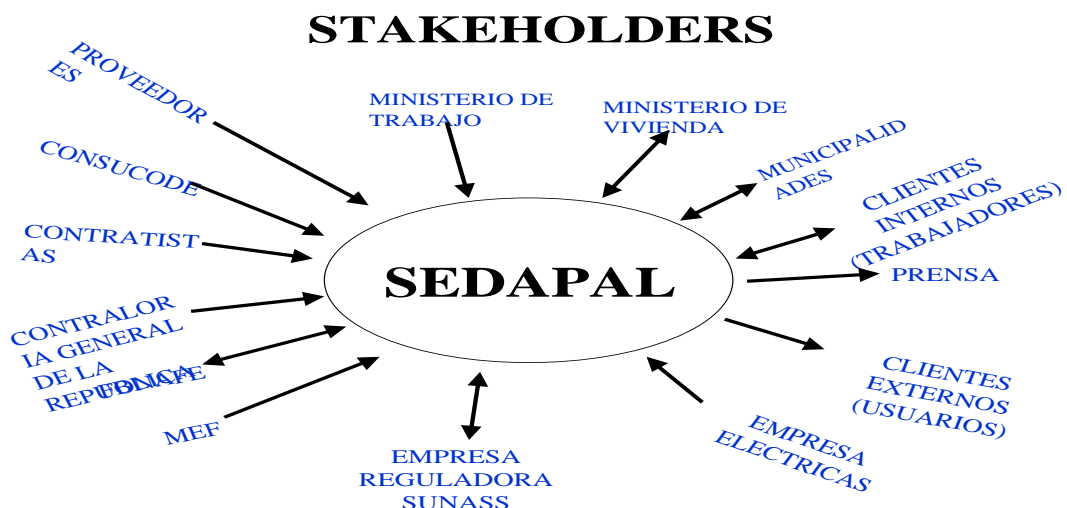
EDEGEL

Se coordina con EDEGEL el manejo del desembalse de las aguas de las lagunas, con el fin de dar soluciones adecuadas a las necesidades de agua para satisfacer las demandas poblacional y de energía eléctrica, en la forma más razonable y sin afectar los intereses de ambas empresas.

MUNICIPIOS

La Municipalidad de Lima Metropolitana es el ente rector del desarrollo urbano de la ciudad, por lo que la Empresa realiza coordinaciones permanentes con dicha entidad y en general con las Municipalidades Distritales. La gestión de la Empresa se vería fortalecida de contar con un planeamiento urbano acorde al crecimiento poblacional, siendo también decisivo el apoyo de las Municipalidades, principalmente de los distritos periféricos, para evitar el uso ilegal del agua y ampliar la cobertura de micromedición, sobre todo en aquellas zonas que se oponen a la instalación de medidores y presentan alto índice de hurto y vandalismo de dichos instrumentos de medición.

Algunos Municipios vienen cobrando un derecho por rotura de vereda, que incrementa el costo por instalación de conexión, lo que limita en parte la incorporación de nuevos clientes a la administración de la empresa.



2.3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gracias a los profundos cambios por los que ha atravesado Sedapal, las características de la organización formal se han modificado totalmente. El propósito de este acápite es mostrar la naturaleza de esa transformación.

La estructura orgánica anterior contaba con siete niveles jerárquicos: Directorio, Gerencia General, Gerencias (Oficinas Generales), Divisiones (Oficinas o Unidades), Áreas, Departamentos y Secciones, lo que nos permite una visión general de la organización hasta el quinto nivel. El número de unidades orgánicas en cada nivel (ver cuadro 01) es significativamente alto. Existían en el sexto nivel jerárquico, es decir en las denominadas Áreas, 103 unidades. En el caso de las Secciones el número ascendía a 85. En total existían 269 unidades orgánicas distribuidas en todos los niveles jerárquicos. Las mismas que agrupaban a 3481 empleados.

Es indudable que una organización con tantos niveles de intermediación encuentra sumamente difícil una efectiva coordinación de las diferentes actividades. Por otro lado, hace que los procesos se vuelvan lentos y rutinarios.

Cuadro 1
Número de unidades orgánicas según Área

NIVEL	AREA	NUMERO DE UNIDADES ORGANICAS ANTERIOR	NUMERO DE UNIDADES ORGANICAS ACTUAL
1	Directorio	1	1
2	Gerencia General	1	1
3	Gerencias	9	-
4	Oficinas	15	9
5	Unidades	33	64
6	Áreas	103	-
7	Departamento	22	-
8	Sección	85	-
Total		269	75
Número de trabajadores		3481	2206

En la actualidad Sedapal cuenta con una nueva estructura orgánica. Ajustada a los requerimientos de su Plan Estratégico, es decir, a su misión, visión y objetivos estratégicos.

La estructura orgánica actual de Sedapal se encuentra configurada por cuatro niveles jerárquicos: Directorio, Gerencia General, Gerencia de Área, y Equipos o Proyectos. El número de Gerencias de Área es de 9. El número de Equipos es de 59 y el de Proyectos 7. En total el número de unidades orgánicas asciende a 75

(ver cuadro 1). El número total de empleados (no se considera personal operativo), es de 1558 personas.

Como se puede apreciar las características organizacionales de uno y otro momento son diametralmente opuestas. En la actual encontramos una estructura en donde los niveles de intermediación son prácticamente inexistentes y en donde el encargado del área funcional, vale decir el Gerente, tiene la posibilidad de monitorear las acciones que corresponden a cada uno de los equipos bajo su mando; igualmente, los encargados de cada uno estos equipos, que asumen una acción específica, tienen la ventaja de contacto directo permanente con su Gerente.

2.3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

En nuestra Empresa, creemos firmemente que nuestro trabajo debe ser realizado dentro de una cultura de productividad con calidad en donde la calidad del servicio es el eje fundamental de la organización y de ella se desprenden los siguientes aspectos:

Como aprenden la cultura los empleados:

- Historia
- Rituales
- Símbolos
- Materiales
- Lenguaje

Características Clave:

a) Innovación y toma de riesgos: El grado en el cual se alientan a los empleados a ser innovadores y a correr riesgos.

- Planeación y Control
- Pensamiento y Acción para la Productividad
- Cinco Disciplinas Básicas
- Liderazgo y Compromiso Personal
- Medición, Control y Mejora
- Productividad con Participación Efectiva
- Terceros y Comunidad con Valor Agregado

b) Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.

c) Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de en las técnicas y procesos utilizados para lograr estos resultados.:

- Calidad dirigida por los clientes externos e internos
- Procesos rentables, formales, rápidos y flexibles que favorezcan el mejoramiento continuo
- Cumplimiento a compromisos con entidades externas
- Productos y servicios al costo óptimo
- Mejor servicio y mayor cobertura

- Ambientes satisfactorios de trabajo
- Preservación del ecosistema
- Involucramiento efectivo del personal, propio, de terceros, proveedores y contratistas

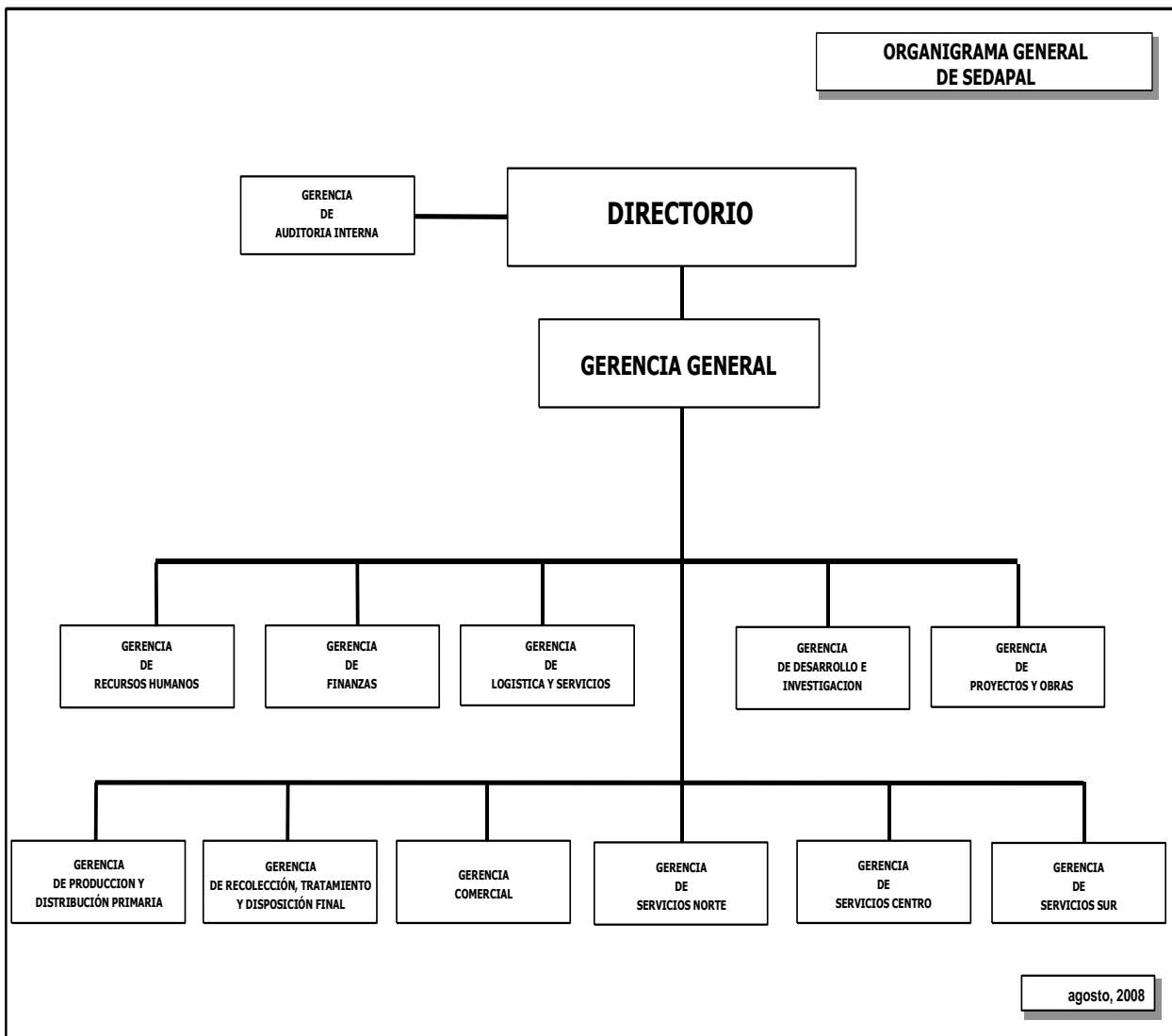
d) Orientación hacia las personas: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente en la organización.

e) Orientación al Equipo: El grado en que las actividades de trabajo están organizados alrededor de equipos, en lugar de hacerlo en torno a individuos.

f) **Energía:** EL grado en que la gente es emprendedora y competitiva y no pasiva.

g) **Estabilidad:** El grado en que las actividades organizacionales prefieren mantener el statu quo en contraste con la insistencia en el crecimiento.

2.3.6 ORGANIGRAMA



CAPÍTULO III

PROCESO DE PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD EN SEDAPAL

3.1 ANALISIS FODA DE LA EMPRESA

De acuerdo al análisis realizado en la Empresa se han identificado lo siguiente:

Debilidades

- Incremento de los costos operativos
- Carencia de recursos para reemplazar las tuberías con pérdidas de agua o
- incrementar la micromedición para reducir el agua no facturada.
- Muchas de las decisiones gerenciales tienen origen político
- Presupuestos ajustados que no cubren los requerimientos de la Empresa.
- Falta de herramientas que permitan medir y controlar la productividad de la empresa.
- Necesidad de renovación de sistemas.

Fortalezas

La empresa ha obtenido la certificación de calidad en ISO 9001, ISO 14001 en los siguientes procesos:

ISO 9001

Relacionados al tratamiento de agua proveniente de fuentes superficial desde la captación del río Rímac hasta la cámara de distribución de salida N° 2 y los reservorio de Vicentelo y Menacho.

- Procesos de ejecución de obras, que realiza la gerencia de proyectos y obras que incluye los estudios definitivos, selección del consultor de proyectos y obras y contratista de obra
- Desarrollo y ejecución de los procesos relacionados a la gestión del acuífero, mantenimiento y control operacional de estaciones de extracción de las aguas subterráneas.

ISO 14001

Centro operativo principal la atarjea y reserva ecológica del Río Rímac entre la bocatoma y el puente Huachipa, donde se incluye las siguientes operaciones: Captación, Tratamiento, almacenamiento de agua, Actividades administrativas asociadas y el manejo de áreas verdes.

- Un promedio de 2 trabajadores por cada 1000 conexiones de agua
- Único proveedor del servicio de agua y alcantarillado en Limas y Callao
- Personal con experiencia
- Personal capacitado

Oportunidades

- Estabilización de la economía con tendencia de crecimiento.
- Acceso a créditos con condiciones favorables y soporte técnico y de cooperación de instituciones y gobiernos nacionales e internacionales.

- Acceso a mejorar alta tecnología.
- Estipulación de las tarifas en base al cumplimiento de indicadores pactados con el órgano regulador, SUNASS.
- Demanda cautiva y tarifas accesible de agua.

Amenazas

- La ciudad de Lima está localizada en una región árida, con un sistema hidrológico irregular y meses de poca lluvia.
- Carencia de conciencia pública del uso racional del agua
- Altos niveles de contaminación en el Río Rímac que origina que la disposición final no pueda ser tratada adecuadamente.
- Políticas gubernamentales que priorizan el sector sanitario, estableciendo normas de regulación.
- Contaminación del litoral limeño causado porque las aguas servidas que desembocan en ellas no son tratadas.
- Decrecimiento de las fuentes de aguas subterráneas causadas por la sobre explotación, la misma que determina los niveles de salinización marina y la contaminación.
- Carencia de planeamiento urbano, ocasionan un crecimiento desordenado de la ciudad de Lima.

3.2 DIAGNOSTICO PARA LA PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTION DE LA CALIDAD

La característica principal del diagnóstico elaborado en marzo de 1995 sobre la situación de SEDAPAL, era que en la empresa prevalecía una tendencia a mantener el statu quo de sobrevivencia. Era evidente que no existía una voluntad de impulsar políticas de gestión orientadas a preparar a la organización para enfrentar los retos del futuro.

El entorno, por lo demás, presentaba muchos desafíos que exigían un esfuerzo de planeamiento estratégico como instrumento de análisis a futuro y fuente de renovación permanente para elevar la productividad de manera permanente y sostenida.

En estas circunstancias, la alta dirección asumió la responsabilidad de liderar la transformación de su entorno, pero sobre todo de sus procesos internos.

Luego propició y llevó a cabo una revisión profunda de las prácticas de gestión que prevalecían hasta principios de 1995, y estableció mecanismos de gestión destinados a derribar paradigmas obsoletos.

Para impulsar de manera eficaz la transformación de SEDAPAL en todos los niveles de la organización, se definieron dos pilares: un Plan Estratégico a 25 años (que en 1999 se amplió a 30 años) y un Modelo de Gestión Empresarial de mejora continua que acompañara a dicho plan, en un proceso denominado Productividad con Calidad.

Con la palabra Productividad se establecían metas retadoras con resultados inmediatos, y con la palabra Calidad se declaró la política para alcanzar la productividad pero bajo una cultura de calidad.

Como tales criterios se han convertido en un camino de éxito para la empresa, se sigue desarrollando el Proceso con la misma denominación.

El diseño del modelo de SEDAPAL tomó como referencia lo mejor de otros modelos de gestión empresarial, como el DEMING japonés y el Malcom Baldrige norteamericano.

3.3 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTION DE LA CALIDAD

Como propuesta de Herramienta de gestión se describe lo siguiente:

- La empresa define el modelo de gestión Proceso Productividad con Calidad.
- Inicia la capacitación para el Proceso, con el Primer Seminario Taller "Pensamiento y Acción para la Productividad", dirigido al Equipo gerencial.
- Aprueba la organización de apoyo al Proceso, y se crea como instancias:
 - ❖ Comité Ejecutivo del proceso de Productividad con Calidad
 - ❖ Comité Coordinador-Promotor del Proceso
 - ❖ Oficina de Productividad con Calidad
- Realiza la Primera Reunión de Reporte de Avances, Resultados y Acciones del Proceso Productividad con Calidad (RARAR), con el Equipo gerencial.
- Realiza la primera Conferencia de Avances, Resultados, Acciones y Reconocimiento (CARAR) a nivel empresarial, con la participación de 60 trabajadores involucrados en la Plataforma Educativa del Proceso.
- Realiza la ceremonia de inicio formal del Proceso Productividad con Calidad, con asistencia de 1 800 trabajadores.

- Realiza el lanzamiento de las Cinco Disciplinas Básicas con la Primera Jornada de Limpieza en los Centros Operativos.
- Crear una organización de apoyo a fin de consolidar el modelo de Gestión de la Calidad siendo estos los siguientes:

El Comité de Gerentes del PPCC.

Su función es dirigir el Proceso con la participación del Presidente del Directorio, el Gerente General, los Gerentes de primer nivel y el Jefe del Equipo Productividad con Calidad.

El Comité de Ideas y Sugerencias.

Tiene la función de promover y premiar la participación de todo el personal a través del Sistema de Ideas y Sugerencias.

Los Comités Interfuncionales.

Están orientados a apoyar a la Gerencia General para alcanzar cada uno de los objetivos empresariales.

Los Comités ISO.

Tienen la función de establecer y mantener los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad ISO en los procesos que lo justifican en la empresa.

Los Grupos Proyectos Interfuncionales.

Se forman para resolver problemas específicos en un plazo determinado. Hacen seguimiento y dan apoyo a los Gerentes funcionales en los que se localiza el proyecto, y pueden ser evaluados y asesorados por los Comités Interfuncionales.

3.4 PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE GESTION: CAPACITACION Y PLATAFORMA EDUCATIVA

El programa de capacitación logra su éxito cuando el trabajador se involucra y se esmera en participar, aprender y poner en práctica lo que estudió.

La eficacia de la Plataforma Educativa depende del trabajador, de la preocupación por aprender, del esfuerzo por asistir y destacar en cada taller de la Empresa.

El nivel de productividad con calidad es resultado de su preparación. Si el trabajador logra ser excelente, eso se reflejará en el éxito de los resultados globales que obtenga nuestra empresa.

En esta propuesta de gestión hemos agrupado información de la Plataforma Educativa en las siguientes fases:

Instrucción Interna

La labor desarrollada a través de la Instrucción Interna constituye una clara evidencia del esfuerzo y entusiasmo con que están comprometidos los Instructores Internos en el desarrollo de la empresa.

Estos trabajadores no sólo imparten instrucción, compartiendo sus labores propias con el dictado de clases, sino que además son responsables del diseño y elaboración del material de consulta y apoyo en cada tema que se les asigna, tanto para el Participante como para el Instructor.

Este material es adecuado con experiencias propias de la empresa, orientadas a facilitar el proceso de aprendizaje.

Instrucción Externa

Para facilitar la capacitación en las herramientas del Proceso, SEDAPAL trabaja con el asesoramiento de consultorías especializadas. Estas consultorías se iniciaron en 1995, con la Instrucción Externa, que estuvo dirigida a los funcionarios de primer y segundo nivel.

Asimismo, una consultora especializada en formación de capacitadores se encargó del entrenamiento de los primeros Instructores Internos.

La instrucción externa estuvo a cargo de las empresas e instituciones siguientes:

- Tecnología de Calidad-TDC
- Quality Consulting
- Centro de Desarrollo Industrial CDI-Sociedad Nacional de Industrias-SNI
- Motteni-Rocha.

Proactividad

Proactividad es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida.

La Proactividad es un hábito. Se adquiere con el ejercicio del acto humano. Es decir, actos donde se ejercita la libertad y se asume las consecuencias.

Poniendo en práctica algunas de estas actitudes las convertiremos en hábitos proactivos:

- Vivamos constantemente en hacer lo que debemos hacer y no postergarlo.
- Tengamos en cuenta que los obstáculos son oportunidades que estimulan nuestra imaginación para hacer las cosas mejor.

- Seamos generadores de energía positiva, sembrando optimismo donde hay resignación, valor en el infortunio, serenidad en las horas críticas, alegría donde hay tristeza y buen humor en los ocasionales tropiezos.
- No debemos ser jueces críticos y descalificadores, sino personas que alientan y ayudan a corregir los errores.

Formar con espíritu

La formación de las personas es muy importante en una organización que busca de manera permanente la calidad y excelencia, porque el factor clave de la empresa es la persona. Esto exige de Instructores-líderes.

Es indispensable infundir espíritu en la formación. Esto significa que debe reflejarse la personalidad del Instructor convertido en líder que impulsa el progreso de la empresa; ese es el mejor método para la formación.

Lo cual tampoco exige un Instructor perfecto en todo. Esto no sólo sería difícil sino también agobiador. La personalidad del Instructor-líder no es incompatible con las imperfecciones humanas.

Lo importante es que el Instructor-líder sea modelo de sus enseñanzas; debe tener un afán enorme; transmitir entusiasmo y convicción más que cualquier otro trabajador.

Por muy erudito y muy capaz que sea el Instructor, si carece de entusiasmo transmitirá escasa convicción, la gente no lo seguirá y los manuales de enseñanza servirán poco.

Debe también saber escuchar, para conocer las opiniones que lo ayudarán a enriquecer sus conocimientos y experiencia. Si no escucha a los participantes en

los talleres (y fuera de ellos), poco a poco opinarán menos y terminarán por no hacerlo.

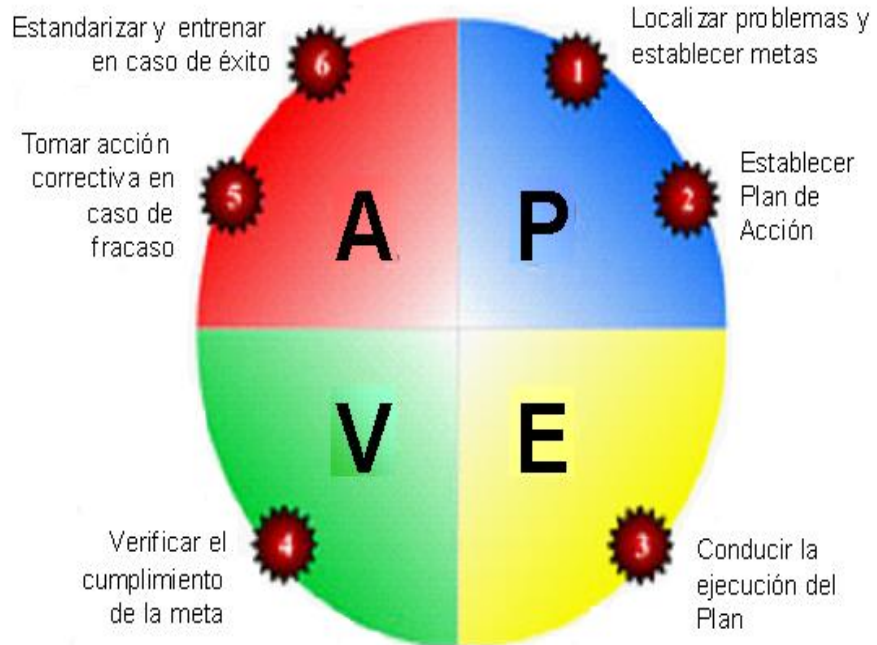
El Instructor-líder, en consecuencia, debe formar con espíritu, trabajar con entusiasmo y saber escuchar.

Cabe mencionar que el método de solución de problemas forma parte de la plataforma educativa ya que ha través de esta metodología se va ha capacitar al capital humano

El método PEVA se desarrolla en 4 áreas, que a su vez se sub dividen en 8 actividades. A continuación se describe esquemáticamente en qué consiste cada paso de este método de solución de problemas:

ESQUEMA DEL MÉTODO PEVA

MÉTODO	PASOS	OBJETIVO
P (Planificar)	1.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	Definir claramente el problema y reconocer su importancia. (Mostrar el histórico, las pérdidas actuales, priorizar temas. En esta etapa no se buscan causas, sólo se muestran resultados indeseables).
	2.- OBSERVACIÓN	Investigar sus características con una visión amplia y desde varios puntos de vista.
	3.- ANÁLISIS	Descubrir las causas fundamentales. (Formular hipótesis).
	4.- PLAN DE ACCIÓN	Concebir un plan para bloquear las causas fundamentales. (Estrategia y plan de acción).
E (Ejecutar)	5.- EJECUCIÓN	Bloquear las causas fundamentales.
V (Verificar)	6.- VERIFICACION	Verificar si el bloqueo fue efectivo.
A (Actuar)	7.- ESTANDARIZACION	Prevenir que el problema no ocurra nuevamente.
	8.- CONCLUSIÓN	Revisar el proceso de solución del problema para el trabajo futuro.



CAPÍTULO IV

MODELO

DE GESTION DE LA CALIDAD EN UNA EMPRESA PÚBLICA: SEDAPAL

4.1 QUÉ ES EL PROCESO DE PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD

El Proceso Productividad con Calidad es fundamental para alcanzar la Misión, Visión y Metas establecidas en el Plan Estratégico, porque provee al recurso humano las herramientas administrativas necesarias para el crecimiento de la organización.

El despliegue de este Proceso en toda nuestra organización la realizamos a través de una Plataforma Educativa, capacitando en forma organizada a todo el personal de la empresa, a través de talleres, asesoría interna y conferencias magistrales.

El Proceso Productividad con Calidad es, en esencia, un modelo de gestión basado en los conceptos de la Calidad Total, orientada a la satisfacción de las necesidades del consumidor interno y externo, con alta rentabilidad, a través de la participación activa de toda la organización.

El Proceso involucra las siguientes actividades estratégicas, que fueron la base para introducirlo a la empresa y hacerlo crecer:

- Calidad dirigida y evidenciada por los clientes
- Procesos interactivos, formales y rápidos, que favorezcan la mejora continua
- Cumplimiento de compromisos de alta contribución con entidades externas
- Productos y servicios rentables y al costo óptimo
- Mejor y mayor cobertura de servicio

- Ambientes satisfactorios de trabajo y preservación del ecosistema
- Administración y participación efectiva de todo el personal
- Involucramiento efectivo de proveedores, contratistas y entidades externas
- Productividad total de gestión

4.2 JUSTIFICACION DE LA HERRAMIENTA PROPUESTA

Sedapal es una empresa moderna y competitiva, en la que sus trabajadores de cualquier jerarquía y categoría se interrelacionan entre si en toda la organización, es así que en el contexto de globalización donde los cambios se hacen necesarios, a fin de contar con una herramienta de gestión para incrementar la productividad de la organización a través de la mejora continua de los productos y servicios que brinda la empresa.

Este modelo de gestión de calidad es un modelo completo, de fácil comprensión, de resultados rápidos y efectivos, por lo que todas las empresas hoy en día deben de contar con una herramienta que garanticen su desarrollo a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.3 METODOLOGIA DEL PROCESO DE PRODUCTIVIDAD CON CALIDAD

SEDAPAL, a través de su Modelo de Gestión “Productividad con Calidad” busca mejorar el método para alcanzar nuestros objetivos empresariales y superar las expectativas de los grupos de interés.

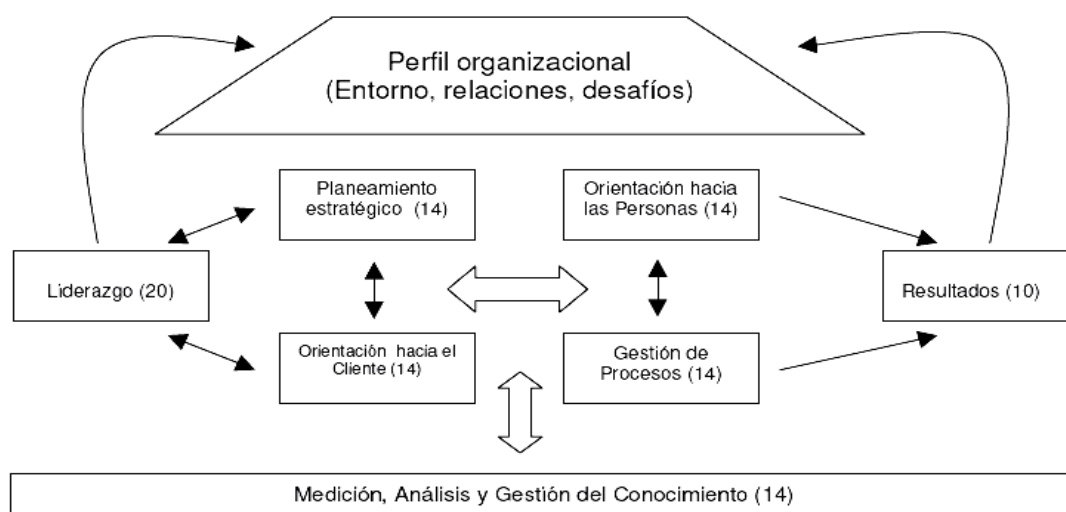
En el 2008, nuestro modelo ha migrado al esquema del Premio Nacional de Calidad, contemplando las actividades que pueden ser asumidas por todas las áreas de la empresa en todos sus Criterios: Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Orientación a Clientes y Mercado; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Orientación hacia el personal; Gestión de Procesos; y Resultados.

Algunas de las ventajas de migrar al Premio Nacional de la Calidad son las siguientes: anualmente es actualizado por especialistas de diversas disciplinas ya que se basa en el Malcolm Baldrige americano; facilita la capacitación por la mayor información disponible; y, facilita el referenciamiento ya que es un modelo seguido por muchas empresas.

CONSIDERACIONES

- El Modelo de Gestión Productividad con Calidad y Control Interno - PCCI contienen criterios que pueden ser aplicados a todos las Gerencias y Equipos de SEDAPAL.
- El modelo es un conjunto de 7 Criterios que se subdividen en 14 Sub Criterios.
- Según su importancia las “áreas de oportunidad” derivadas de la autoevaluación, pueden controlarse mediante el Plan Operativo y/o Metas Individuales.

- En algunos criterios se coloca como referencia los procedimientos del Sistema de Gestión Integrado –SGI y/o otros procesos, accesible por todos en el ISOSYSTEM – Módulo Control Documentario.
- La aplicación sucesiva del PEVA en al menos un año y el ser referente en la gerencia o empresa son requisitos para obtener entre 85 y 100 puntos en el periodo.
- El glosario basado en definiciones de organismos y documentos referentes como ISO, Premio Nacional de Calidad, Código Marco de las Empresas del Estado es necesario para buscar un lenguaje estándar en la empresa.
- En el gráfico siguiente se aprecia los Criterios que intervienen y cómo se integran y se conectan unos a otros.



A continuación se define los criterios del modelo de Gestión de la Calidad:

Liderazgo (120 puntos / 20 puntos)

Cómo la alta dirección de su empresa guía y apoya a la organización. Evalúa el sistema de gobierno de su organización y cómo aborda sus responsabilidades éticas, legales y sociales.

Planeamiento Estratégico (85 puntos / 14 puntos)

Cómo su organización desarrolla sus objetivos estratégicos y planes de acción. También examina cómo éstos son desplegados y modificados si las circunstancias lo requieren y cómo se mide el avance de los mismos

Orientación hacia el Cliente y Mercado (85 puntos /14 puntos)

Cómo su organización determina los requisitos, expectativas y preferencias de los clientes y mercados. También cómo su organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen sus decisiones satisfacción, lealtad y expansión del negocio.

Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento (90 puntos / 14 puntos)

Cómo su organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora sus datos, información y activos de conocimiento. Asimismo, cómo su organización evalúa su desempeño.

Orientación hacia el Personal (85 puntos / 14 puntos)

Cómo los sistemas de trabajo de su organización, el aprendizaje y la motivación permiten a todos los trabajadores desarrollar y utilizar su máximo potencial, alineados con los objetivos de la organización, la estrategia y los planes de acción. También los esfuerzos de su organización para construir y mantener un ámbito de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores conducentes a un desempeño de excelencia y al crecimiento personal y organizacional

Gestión de Procesos (85 puntos / 14 puntos)

Examina los aspectos clave de la gestión de procesos de su organización, incluyendo los procesos clave de productos, servicios y organizacionales, que crean valor al cliente y a la organización; y los procesos de apoyo clave. Este criterio abarca todo los procesos clave y todas las unidades de trabajo.

Resultados (450 puntos / 10 puntos)

Examina el desempeño organizacional y las mejoras en todas las áreas clave como: satisfacción al cliente, resultados de productos y/o servicios, desempeño financiero y de mercado, resultados del personal, desempeño operacional y resultados de liderazgo y responsabilidad social. Los niveles de desempeño de su organización se examinan con relación a los de los competidores y organizaciones que proveen productos o servicios similares

Posteriormente con dichos criterios debe elaborarse una cartilla con sus valores correspondientes a fin de medir el involucramiento de las áreas de la empresa la misma que ha continuación adjuntamos:

1	LIDERAZGO				
1.1	<p>Liderazgo Organizacional Evalúa cómo los líderes del área guían y apoyan a la organización, se comunican con sus colaboradores e incentivan el alto desempeño.</p>				
	<p>La Jefatura despliega y difunde los Principios Empresariales definidos por la empresa referidos a la filosofía, estilo de dirección, visión, misión, valores y objetivos estratégicos a sus colaboradores; así como aspectos del “Ambiente de Control” del “Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado”.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El nivel de conocimiento, recordación, comprensión y actitud desarrollada por los trabajadores sobre los Principios Empresariales y control interno es positivo, reconocido y considerado para las evaluaciones por la gerencia y/o jefatura, por ejemplo en la elección del <u>Colaborador del Bimestre</u>, del periodo promovido por la GRH, publicación en la revista “Integrándonos”, etc.</p>				
		5	10	15	20
	<p>La Jefatura participa en las actividades de planeamiento estratégico u operativo. El desempeño del área y el alcance de metas incluyendo las estrategias y los planes de acción son analizados periódica y críticamente con participación del gerente/jefe.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El área identifica y trata las necesidades de comunicación, descendente y ascendente a través de notas informativas, paneles, correo electrónico, intranet, reuniones con el personal, paneles para mostrar los resultados de los indicadores vitales; y otro tipo de información (gestión y de control) haciendo uso de las herramientas de estadísticas básicas de la calidad y cumpliendo los mecanismos y canales de comunicación interna establecida en el (Procedimiento ISOSYSTEM “Comunicación Interna y Externa”).</p>				
		5	10	15	20
	<p>Las Áreas relacionadas cumplen los mecanismos y canales de comunicación externa que permitan brindarles información de manera correcta, oportuna y segura sobre los productos y servicios, así como la gestión y resultados cumplidos. Existen mecanismos de control de salida eventual no autorizada.</p>				
		5	10	15	20

1	LIDERAZGO				
1.2	Gobierno y Responsabilidad Social Evalúa cómo el área trata los aspectos sociales, asegura una conducta legal y ética, y desempeña una buena práctica ciudadana.				
	<p>El área cuenta con personal sensibilizado, cumpliendo el rol de charlas (con evidencia de asistencia y aprobación de la medición referencial en un 85%), así como la difusión de la información SGI (Alcance Ambiental) bajo responsabilidad directa de la Jefatura.</p> <p>Los contratistas son sensibilizados en temas ambientales de acuerdo a lo establecido en el Plan de Acción de Sensibilización SGI (Alcance Ambiental).</p>				
		5	10	15	20
	<p>El área ha identificado las actividades que pueden deteriorar el Medio Ambiente y sus respectivos aspectos e impactos ambientales a fin de hacer uso eficiente de los recursos naturales.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El área ha implementado el Plan de Acción para reducir el impacto ambiental.</p> <p>El área no tiene SAC/SAPs, fuera de plazo o con incumplimiento de los planes de acción generados por aspectos ambientales del SGI.</p> <p>Ha levantado las observaciones ó quejas de clientes que pudiera haber recibido por alguna de las partes interesadas que velan por el medio ambiente (Contraloría, Municipalidades, Comunidad).</p>				
		5	10	15	20
	<p>El Área contribuye a que la empresa muestre una postura socialmente responsable y organiza actividades para realizar donaciones a la comunidad y/o incentivar actividades voluntarias de los trabajadores, por las cuales, han sido reconocidas interna/externamente.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El área ha evidenciado mejora en el desempeño ambiental y remite oportunamente sus informes trimestrales del Plan Ambiental 2006-2010 y/o informes trimestrales de los Aspectos Ambientales Significativos del SGI y social desde hace más de un año.</p>				
		5	10	15	20

2	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO				
2.1	Desarrollo y Despliegue de Estrategias				
	Evalúa cómo el área participa en el desarrollo de la estrategia y objetivos estratégicos y transforma los mismos en planes de acción para alcanzar aquellos.				
	En la formulación de estrategias aplican los conceptos del modelo “despliegue del sistema de gestión y gerenciamiento de la rutina diaria”; tomando como input el análisis estratégico de la gestión de procesos del área (numeral 6.1).				
		5	10	15	20
	Las estrategias y planes de acción son desplegados de manera participativa por gerente/jefes y trabajadores en planes de acción para las áreas priorizando con conceptos de “teoría de restricciones” en todo nivel del sistema analizado.				
		5	10	15	20
	El área identifica los indicadores y mediciones clave para el seguimiento de avance de los planes de acción y las proyecciones de desempeño para el corto y largo plazo.				
		5	10	15	20
	Los recursos necesarios para la implantación de los planes de acción son presupuestados por la organización e integrados al planeamiento financiero con precisión.				
		5	10	15	20
	Las metas individuales del personal del Equipo/Proyecto incluyen actividades derivadas de las estrategias y planes de acción.				
		5	10	15	20

2	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO				
2.2	<p>Gestión Planificada de Riesgos</p> <p>Evalúa cómo el área identifica y analiza los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada.</p> <p><i>Nota: aplica a todos los responsables directos o indirectos de los objetivos empresariales y áreas con representación en Comités Interfuncionales, designados por la GDI.</i></p>				
	<p>Gestión Planificada de Riesgos: El área involucrada cumple el procedimiento de evaluación de riesgos a fin de obtener el “mapa de riesgos” que contiene los mayores riesgos a los cuales está expuesta la empresa a fin de orientar evitar, reducir, dispersar o transferir el riesgo residual así como tomar las medidas preventivas y correctivas.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Identificación de Riesgos: El área adopta las previsiones y medidas necesarias para asegurar una identificación objetiva, precisa y oportuna de los riesgos reales o potenciales.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Análisis y Valoración de Riesgos: El área establece la probabilidad e impacto de ocurrencia de riesgos positivos y negativos. En el análisis y valoración de los riesgos debe considerar la calificación del riesgo y la evaluación del riesgo. Emplea el formulario Anexo N° 2 del Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado”.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Respuesta al Riesgo: El área cuida la selección de la opción de respuesta más apropiada, así como la respectiva implementación. Debe definir los planes respecto al riesgo con un análisis costo beneficio: se reduce, asume o comparte.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Alertas Tempranas: El área diseña y opera procedimientos de detección anticipada de los cambios o eventos que incidan en su desenvolvimiento y correspondiente entorno, empleando medios y herramientas de información que permita el reporte oportuno a los niveles de decisión competentes. Identificar disparadores y reportes oportunos.</p>				
		5	10	15	20

3	ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE Y MERCADO				
3.1	<p>Conocimiento del cliente, relaciones con los clientes y determinación de su Satisfacción.</p> <p>Evalúa cómo el área determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de los clientes para garantizar que sus productos y servicios sean adecuados. Cómo se construyen relaciones con los clientes y se determina su satisfacción.</p>				
	<p>Conocen la importancia de la gestión de las quejas (Procedimiento ISOSYSTEM "Atención de Solicitudes, Quejas y Reclamos) y percepción clientes externos, clientes internos y comunidad como una fuente de retroalimentación para la mejora de los productos y procesos (Procedimiento ISOSYSTEM "Satisfacción del Cliente").</p>				
		5	10	15	20
	<p>El área cuenta con un mecanismo formal de registro y atención de quejas, reclamos y requerimientos de los clientes internos, externos y de la comunidad. En el caso de clientes externos p.e. a través de AQUAFONO u Oficinas comerciales, usando el sistema de gestión de incidencias operativas (SGIO) y/o el sistema de gestión comercial (OPEN SGC), y a través de reuniones con los clientes internos/externos y/o comunidad. Asimismo, conoce sobre el incumplimiento de la aplicación de las normas vigentes.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El Equipo se asegura que los mecanismos de registro y atención cumplen las normas vigentes.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Los resultados de la medición sobre la satisfacción de los clientes (encuestas, focus group) a cargo del ERP, EGC, EA-C, EA-S , EA-N y ECGPS, según sea el caso, son analizados y actualizados por el área evaluada y se toman medidas correctivas/preventivas efectivas.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Las necesidades de los clientes externos (voz del cliente) y la importancia relativa (valor) que se da a estas características son identificadas y analizadas; también son identificados los atributos del producto (requisitos técnicos) para atender ese valor. Emplea las encuestas del ERP y algunos campos de la "casa de la calidad".</p>				
		5	10	15	20

4	MEDICIÓN ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL				
4.1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional.				
	Evalúa cómo el área mide, analiza y revisa el desempeño de su organización.				
	<p>El Equipo selecciona y recolecta los datos y la información vital para el seguimiento de las operaciones diarias y desempeño del Equipo de manera eficiente y económica.</p> <p>Emplea para tal fin al Plan Operativo, Indicadores de Eficiencia Productiva y los formularios de la fase de <u>planeamiento</u> del Manual de Estandarización: Marco Estratégico, Relación de Productos, Diseño del Producto y Aseguramiento de la Calidad, Identificación de Procesos e Interacción, Mapa de Procesos y Tabla de Control.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El Equipo selecciona y asegura el uso efectivo de información comparativa dentro de la organización, en empresas de saneamiento peruanas o extranjeras o procesos similares de otros tipos de negocio. La información comparativa que se registra en la última columna del formulario “Diseño del Producto y Aseguramiento de la Calidad puede ser tomada de reportes de SEDAPAL, de SUNASS, internet, revistas especializadas, etc.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El análisis de desempeño se realiza en forma trimestral o según lo requerido por las áreas ECGPS (Indicadores de Eficiencia Productiva), EPOF (Plan Operativo).</p> <p>En el análisis de desempeño del área donde no se hayan conseguido las metas se emplea el “informe de tres generaciones”.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El Proceso Productividad con Calidad es autoevaluado por el área y reportado oportunamente indicando las fortalezas y debilidades.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Los resultados y las decisiones resultantes del análisis de desempeño del área son comunicadas a los colaboradores en todos los niveles del área y otras partes interesadas pertinentes empleando la gestión visual y en reuniones RARAR/CARAR y se evidencia seguimiento a los mismos por las Jefaturas.</p>				
		5	10	15	20

4	MEDICIÓN, ANALISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL				
4.2	Sistemas de información Evalúa la información generada internamente así como los eventos externos deben tener la calidad necesaria para facilitar la toma de decisiones y la rendición de cuentas.				
	El Equipo evalúa y/o asegura la disponibilidad de datos y la información necesaria por trabajadores, proveedores, socios y clientes según corresponda. Se cumplen las políticas y procedimientos sobre información a fin que sea accesible para los usuarios internos y externos con validez, confiabilidad y oportunidad.				
		5	10	15	20
	El Equipo evalúa y/o asegura la confiabilidad y seguridad del hardware, software y acceso amigable del usuario; asimismo realiza un análisis de riesgo sobre la disponibilidad continua de datos e información, incluyendo la disponibilidad de hardware y software frente a la eventualidad de una emergencia.				
		5	10	15	20
	El Equipo evalúa y/o los requisitos mínimos de exactitud, integridad/confiabilidad, oportunidad y seguridad/confidencialidad de los datos e información.				
		5	10	15	20
	El Área detecta y llevan alguna forma de control para las siguientes “áreas de oportunidad” : <ul style="list-style-type: none"> • La autoevaluación de la presente cartilla. • Lluvia de ideas al interior del área • Anomalías detectadas por medición del producto o proceso • Quejas de clientes • Análisis periódico de datos de los procesos • Monitoreo continuo, seguimiento puntual y evaluación independiente relacionada con el componente de seguimiento de la Estructura de Control Interno. 				
		5	10	15	20
	Tratan las “áreas de oportunidad” empleando las SAC/SAP (ISOSYSTEM – Módulo Action). Empleando apropiadamente las herramientas estadísticas de la calidad y aprendiendo de las mejores prácticas en otros equipos a partir de las SAC/SAP y resultados de Grupos de Mejora del Equipo y otros Equipos.				
		5	10	15	20

5	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL				
5.1	Sistemas de Trabajo				
	Evalúa cómo la organización del trabajo y los puestos permiten a los trabajadores y a la organización alcanzar un alto desempeño y el control interno				
	El diseño del trabajo del Equipo, que es la forma de cómo se organiza al interior del Equipo,, tiene una carga de trabajo balanceada y permite cumplir las responsabilidades descritas en el Manual de Organización y Responsabilidades Generales – MORG, las metas del Equipo y el adecuado control interno de sus procesos. Aquí también se considera la organización de apoyo al PPCC y los grupos de mejora.				
		5	10	15	20
	Se ha remitido al ERC el diseño actualizado de todos los puestos del Cuadro de Asignación de Personal - CAP que contiene la descripción de cargos identifica los datos de la estructura orgánica, perfil (formación experiencia y capacitación complementaria), responsabilidad principal, responsabilidades específicas, relación interna y externa. Los mismos se encuentran en el Manual de Responsabilidades Específicas – MORE.				
		5	10	15	20
	Las dos actividades anteriores se enriquecen con las ideas, cultura y pensamientos de los trabajadores por medio de ideas y sugerencias, RARAR, trato directo con la Jefatura, etc.				
		5	10	15	20
	El personal es informado del sistema de evaluación individual que es un incentivo para estimular las metas de alto desempeño y de reconocimiento a las contribuciones extraordinarias de sus trabajadores en los “méritos extraordinarios” por su participación en el Proceso Productividad con Calidad a través de ideas y sugerencias, grupos de mejora, etc.				
		5	10	15	20
	El Jefe evalúa los resultados de las acciones de los trabajadores incluyendo políticas de reconocimiento, y retroalimenta a cada uno de los miembros del Área, con la finalidad de que conozcan sus fortalezas y áreas de oportunidad.				
		5	10	15	20

5	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL				
5.2	Aprendizaje y motivación de los trabajadores				
	Evalúa cómo a capacitación y el entrenamiento apoyan el logro de los objetivos del Equipo y construyen los conocimientos, habilidades y capacidades de los trabajadores.				
	El Equipo ha entregado al EC-GRH un Diagnóstico de las Actividades de Capacitación enfocado al logro de los planes de acción metas y las metas operativas del Equipo. Asimismo las necesidades clave de la organización, prácticas éticas, prácticas de control interno, habilidades de liderazgo y gestión, lugar de trabajo y seguridad y medio ambiente.				
		5	10	15	20
	El personal del Equipo asiste a las capacitaciones a las que es convocado por el Equipo de Capacitación como el Equipo Productividad con Calidad.				
		5	10	15	20
	Al concluir los eventos de capacitación los trabajadores del Equipo presentan EC el Formulario ISOSYSTEM “Plan de Aplicación de Capacitación y Compromiso de Mejora” y a los 60 días deberá presentar el Formulario ISOSYSTEM “Evaluación de los Resultados de la Capacitación”.				
		5	10	15	20
	Existe una programación del <u>entrenamiento</u> por parte del Jefe directo hacia todos sus colaboradores respecto al dominio de los estándares incluyendo los relacionados al control interno. Según el caso se originan informes de retroalimentación para el colaborador y para el EC de la GRH para planificar la capacitación necesaria.				
		5	10	15	20
	El área cuenta con una metodología y material diseñado para la inducción a los nuevos colaboradores a fin de prepararlos para la ejecución de sus funciones de la misma manera se considera la transferencia de conocimiento de trabajadores que se retiran o jubilan de la organización.				
		5	10	15	20

5	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL				
5.3	Bienestar y Satisfacción de los Trabajadores Evalúa cómo el área mantiene un ambiente de trabajo y un clima de respaldo a los trabajadores que contribuyan con su bienestar, satisfacción y motivación.				
	El personal participa en eventos programados por la Empresa/Gerencia/Área como el “Día de la Gran Limpieza”, con un porcentaje mayor al 90% de asistencia.				
		5	10	15	20
	El personal del Equipo practica continuamente las Cinco Disciplinas Básicas y su calificación promedio supera el 90%.				
		5	10	15	20
	En caso el Equipo pertenezca al Sistema de Gestión Integrado – SGI (Alcance OHSAS 18001 Seguridad y Salud Ocupacional) participa en las charlas de sensibilización donde es convocada de manera integrada con el alcance ambiental (ver criterio 1.2) o en forma independiente. Enfatiza en riesgos en el caso de las áreas operativas o en los planes de contingencia en el caso de las áreas de oficina. En el casos de los Equipos fueran del alcance OHSAS 18001, la capacitación se realiza en el TR-009.				
		5	10	15	20
	El área ha implementado Planes de Acción para tratar los riesgos mitigándolos y reduciéndolos no registrando SAC/SAP´s fuera de plazo.				
		5	10	15	20
	Por lo menos el 80% de los colaboradores de cada Área se reúnen por iniciativa propia, por convocatoria del Jefe y/o por iniciativa del grupo integración y participación para realizar actividades que mejoren el ambiente laboral e institucional; propicio y de confianza mutua y la optimización de los niveles de trabajo en equipo y/o vocación de servicio, eventualmente realizan reuniones con otras áreas.				
		5	10	15	20

6		GESTIÓN DE PROCESOS			
6.1	<p>Gestión de Procesos Evalúa cómo la organización identifica y gestiona los procesos vitales, incluyendo los que garantizan la continuidad operativa frente a una emergencia.</p>				
	<p>Según el Manual de Estandarización, el área ha completado la fase de <u>planeamiento</u> del Manual de Estandarización; emplea los formularios Marco Estratégico, Relación de Productos, Diseño del Producto y Aseguramiento de la Calidad, Identificación de Procesos e Interacción, Mapa de Procesos y Tabla de Control.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El 100% de los procesos vitales han sido documentados contemplando el Esquema Hosotani, el cumplimiento legal y la continuidad de las operaciones en la eventualidad de una emergencia. También los procedimientos contemplan el componente de actividades de control siempre que el costo no exceda los beneficios de la implantación: FC16: Están evaluados en base al procedimiento de autorización y aprobación. FC17: Se establecen controles claves preventivos o detectivos a los procesos/actividades relevantes e impacto sobre el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales. FC18: Se separan y distribuyen las funciones o fases trascendentales de un proceso/actividad, pues si estuvieran en una misma persona/área/unidad orgánica, podrían comprometer los objetivos y eficacia del control interno. FC19: Se respetan los procedimientos del control de acceso sobre los recursos. FC20: Cumple el procedimiento de toma de decisiones. FC21: Se establece un procedimiento marco sobre el registro, verificación y conciliación. FC22: Se mejoran los procedimientos con el Manual de Estandarización. FC24: Se toma en cuenta el procedimiento costo/beneficio.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Existe una programación del <u>entrenamiento</u> por parte del Jefe directo hacia todos sus colaboradores respecto al dominio de los estándares incluyendo los relacionados al control interno. Según el caso se originan informes de retroalimentación para el colaborador y para el EC de la GRH para planificar la capacitación necesaria.</p> <p>Existe un programa de <u>acompañamiento</u> del responsable para el uso de los estándares.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Se evidencia en el periodo el aprendizaje en la práctica de gestión de procesos que según el Manual de Estandarización se da en las etapas de <u>Verificar y Actuar</u>.</p>				
		5	10	15	20

6	GESTIÓN DE PROCESOS				
6.2	<p>Terceros con Valor Evalúa cómo el área por su importancia, asegura la definición de los requisitos de desempeño de los proveedores y se aseguran que los mismos se cumplan.</p> <p><i>Alcance: Áreas que administran productos (servicios, hardware, software, materiales).</i></p>				
	<p>El Área debe demostrar que las especificaciones técnicas-legales de tercerización contemplan las expectativas de los clientes internos y externos del producto y los otros grupos de interés.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El Área permanentemente revisa el desempeño por medio de indicadores; evalúa en función a una medición objetiva del resultado del producto respecto a las especificaciones técnicas y a los plazos establecidos en el pedido y/o que pueda conllevar a incumplimiento a la Empresa. En caso el servicio que brinda el proveedor, presente no conformidades respecto al contrato, debe evidenciarse las medidas tomadas y que estuvieron previstas en el mismo.</p>				
		5	10	15	20
	<p>Aseguran que el personal de terceros que actúa directamente en el proceso se involucra con los valores y principios organizacionales de SEDAPAL, incluyendo aspectos relacionados a la calidad, medio ambiente, seguridad y salud del personal (Procedimiento ISOSYSTEM “Adquisición y/o Contratación de Bienes y Servicios”).</p>				
		5	10	15	20
	<p>Las especificaciones técnicas son evaluadas permanentemente, presentándose mejoras en los Términos de Referencia y/o bases, del siguiente contrato a fin de maximizar la generación de la creación del valor de los terceros.</p>				
		5	10	15	20
	<p>El desempeño de los proveedores muestra mejoras en el último año como consecuencia del cumplimiento de las Bases y/o con la participación de los terceros en los proyectos de mejora.</p>				
		5	10	15	20

7	RESULTADO (R)				
7.1	Resultados Examina la tendencia y cumplimiento de metas de los indicadores de desempeño en calidad, operacionales y de costos de los procesos vitales del Área y de percepción de los clientes internos y externos.				
	La mayoría de los indicadores de calidad, operacionales y de costos (costos ABC) de los procesos vitales y del Área presentan tendencia estable positiva en los últimos doce meses. Evidencia revisión de los procesos y actividades; y análisis de los resultados, por ejemplo utilizando las 5W 1H.				
		5	10	15	20
	Se evidencia en este periodo que el equipo está involucrado en mejorar continuamente las buenas prácticas ciudadanas para fortalecer los servicios de la comunidad, p. e. Charlas a la comunidad relacionadas a la cultura sanitaria, beneficios de la micro medición y/o extracción de agua de pozos, etc.				
		5	10	15	20
	El equipo toma acciones con la finalidad de mantener, con una tendencia positiva, el nivel de satisfacción de los clientes, el mismo que se compara con los equipos afines o con otras organizaciones nacionales/internacionales que proveen similar producto/servicio.				
		5	10	15	20
	El equipo toma acciones referidas a mantener un sistema de trabajo que fomente que todos los trabajadores contribuyan efectivamente y con lo mejor de su capacidad a alcanzar los objetivos trazados como equipo.				
		5	10	15	20
	El Área es un referente para otras Áreas de SEDAPAL u otras empresas en cuanto a la planificación que tienen para alinearse al modelo de gestión del PPCC.				
		5	10	15	20

Las áreas deben autoevaluarse según los criterios establecidos y asignar los puntajes de acuerdo al siguiente formulario:

MODELO DE GESTION DE LA CALIDAD AUTOEVALUACION

EQUIPO:		PERSONAL:		FECHA:
EVALUADOR:		META ANUAL:		
N°		ENFOQUE / GRADO APLICACION	FORTALEZAS Y/O AREAS DE OPORTUNIDAD	
1.0	LIDERAZGO	0,00		
1.1	Liderazgo Organizacional	0,00	<i>Fortalezas:</i> <hr/> <i>Areas de Oportunidad:</i>	
1.2	Gobierno y Responsabilidad Social	0,00	<i>Fortalezas:</i> <hr/> <i>Areas de Oportunidad:</i>	
2.0	PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	0,00		
2.1	Desarrollo y Despliegue de Estrategias	0,00	<i>Fortalezas:</i> <hr/> <i>Areas de Oportunidad:</i>	
2.2	Gestión planificada de riesgos	0,00	<i>Fortalezas:</i> <hr/> <i>Areas de Oportunidad:</i>	
3.0	ORIENTACION HACIA EL CLIENTE	0,00		
3.1	Conocimiento del cliente, relaciones con los clientes y determinación de su Satisfacción.	0,00	<i>Fortalezas:</i> <hr/> <i>Areas de Oportunidad:</i>	

EQUIPO:		PERSONAL:	FECHA:
4,0	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	0,00	
4,1	Medición, Análisis y Evaluación del Desempeño Organizacional.	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:
4,2	Sistemas de Información	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:
5,0	ORIENTACIÓN HACIA EL PERSONAL	0,00	
5,1	Sistemas de Trabajo	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:
5,2	Aprendizaje y motivación de los trabajadores	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:
5,3	Bienestar y Satisfacción de los Trabajadores	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:
6,0	GESTION DE PROCESOS	0,00	
6,1	Gestión de Procesos	0,00	Fortalezas:
			Áreas de Oportunidad:

EQUIPO:		PERSONAL:		FECHA:
6,2	Terceros con Valor		0,00	Fortalezas: Areas de Oportunidad:
7,0	RESULTADOS		0,00	
7,1	Resultados		0,00	Fortalezas: Areas de Oportunidad:
PUNTUACIÓN GLOBAL			0,00	

JEFE DE EQUIPO

Como parte de la metodología se ha establecido como meta que las áreas se realicen una autoevaluación trimestral a fin de medir la participación activa con el modelo de gestión de la calidad y trabajar con las áreas de oportunidad, a través del presente cuadro podremos apreciar la meta asignada.

	1ER. TRIMESTRE (Ene-Feb-Mar)	2DO. TRIMESTRE (Abr-May-Jun)	3ER. TRIMESTRE (Jul-Ago-Set)	4TO. TRIMESTRE (Oct-Nov-Dic)
META AUTOEVALUACION	52	54	56	58
FECHA DE PRESENTACIÓN AL EPC	16 abril	03 julio	03 octubre	06 enero

4.1 MEJORAS A OBTENERSE EN LA EMPRESA SEDAPAL

1. Capacitar y desarrollar personal capaz con conocimientos actualizados que permitan el logro de las metas estratégicas.
2. Proveer a los miembros de la organización de las oportunidades de desarrollo necesarias para permitir la identificación de sus propias vías de crecimiento personal en términos de los objetivos institucionales.
3. Integrar, identificar e involucrar al personal de la empresa con su filosofía administrativa.
4. Contar con el clima organizacional alienado con los valores empresariales, incluyendo la relación Sedapal – Familia.
5. Brindar reconocimiento a los trabajadores en función directa a su aporte.
6. Mantener una arquitectura organizativa, sólida y flexible, considerando la optimización de los perfiles, su puesto y sus procesos.
7. Dotar de los instrumentos de avanzada para la gestión eficaz de los recursos humanos.

4.1.1 Objetivos y Metas Estratégicas del Próximo Quinquenio

A continuación se presenta el despliegue de las principales acciones que contribuirán al cumplimiento de los objetivos antes citados.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS 2009 - 2013				
				2009	2010	2011	2012	2013
Incrementar el acceso a los servicios de agua potable y alcantarillado	Incrementar conexiones de agua potable	Conexiones de agua	N°	74 979	85 298	84 227	57 081	36 010
	Incrementar conexiones de alcantarillado	Conexiones de alcantarillado	N°	69 650	75 397	85 892	45 425	33 150
Mejorar la Calidad de los Servicios	Ampliar la micromedición	Micromedición	%	71,3	83,0	86,7	90,1	92,7
	Gestionar la presión del servicio	Presión	mca	21,0	21,1	21,8	21,5	21,7
	Gestionar la continuidad del servicio	Continuidad	Horas	21,4	21,5	21,6	21,8	22,0
Lograr la viabilidad financiera	Disminuir el agua no facturada	Agua no facturada	%	35,9	35,4	35,1	34,5	34,7
	Incrementar las conexiones activas de agua potable	Conexiones activas de agua	%	94,6	95,8	95,8	96,8	98,3
	Mejorar la relación de trabajo	Relación de Trabajo	%	50,9	41,0	59,8	55,8	56,0
	Mantener el Catastro Comercial de Agua Potable	Catastro Comercial	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
	Mantener el Catastro Comercial de Alcantarillado	Catastro Comercial	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Incrementar la sostenibilidad de los servicios	Incrementar el tratamiento de aguas servidas	Tratamiento aguas servidas	m3/s	2,57	2,69	2,77	17,84	17,84
	Conservar el Medio Ambiente	% Desarrollo del Plan Ambiental	%	89,27	100,0	100,0	100,0	100,0
	Mejorar la Gestión Empresarial	Cumplimiento del Prog. Anual de Mejoras Empresariales	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Se presenta a continuación una descripción breve de cada uno de estos objetivos.

a) Incrementar conexiones de agua potable y alcantarillado

Se orientará la ampliación del servicio principalmente hacia las poblaciones de escasos recursos económicos y que están establecidas en zonas periféricas de la ciudad, principalmente en aquellos distritos con menor cobertura, incrementándose las conexiones domiciliarias de agua potable en 338 miles de conexiones y alcantarillado en 309 miles de conexiones.

Estrategias

Continuar con la ejecución de proyectos de instalación de conexiones masivas – Programa Agua para Todos, proyectos de inversión financiados con recursos del JBIC PE-P30 (Proyecto Mejoramiento Sanitario de Áreas Marginales de Lima - PROMESAL), BIRF 7160 y ventas individuales, los mismos que se detallan a continuación:

PROGRAMA INSTALACION DE CONEXIONES DE AGUA Y ALCANTARILLADO 2009 - 2013

(Número de Conexiones)

CENTROS DE SERVICIOS	DISTRITOS	AGUA POTABLE	ALCANTARILLADO
COMAS	Comas, SMP, P.Piedra, Carabayllo, Rimac, Independencia, Los Olivos.	84,602	78,103
EIAC (Programa Recursos Propios)		252	252
GG (Promesal)		4,447	4,169
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		15,674	15,594
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		47,085	50,763
EIAC (Recepción de terceros)		3,440	3,440
EC (Venta e instalación de conexión)		13,704	3,885
CALLAO	Callao, Sta. Rosa, Ancón, Ventanilla.	81,832	80,609
EIAC (Programa Recursos Propios)		731	731
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		5,716	6,101
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		71,945	71,945
EIAC (Recepción de terceros)		440	440
EC (Venta e instalación de conexión)		3,000	1,392
ATE VITARTE	Ate - Vitarte, Cieneguilla, La Molina, Sta. Anita, San Antonio Huarochiri	48,719	41,263
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		922	922
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		36,123	32,856
EIAC (Recepción de terceros)		2,914	5,517
EC (Venta e instalación de conexión)		8,760	1,968
BREÑA	Cercado de Lima	7,535	1,583
EIAC (Programa Recursos Propios)		24	24
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		127	127
EIAC (Recepción de terceros)		16	16
EC (Venta e instalación de conexión)		7,368	1,416
SAN JUAN DE LURIGANCHO	S.J.Lurigancho,	27,968	23,434
EIAC (Programa Recursos Propios)		1,336	1,213
GG (Promesal)		9,237	8,316
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		1,363	1,007
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		10,925	9,446
EIAC (Recepción de terceros)		620	1,957
EC (Venta e instalación de conexión)		4,487	1,495
SURQUILLO	Chorrillos, Surco	15,612	14,151
EIAC (Programa Recursos Propios)		22	22
GG (PAC)		295	295
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		9,746	11,585
EIAC (Recepción de terceros)		734	734
EC (Venta e instalación de conexión)		4,815	1,515
VILLA EL SALVADOR	V.Salvador, V.M. Triunfo, S.J.Miraflores, Lurin, Pachacamac, Pucusana.	71,330	70,378
EIAC (Programa Recursos Propios)		575	555
GG (PAC)		6,902	7,006
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		13,881	13,881
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		45,171	45,171
EIAC (Recepción de terceros)		1,766	1,252
EC (Venta e instalación de conexión)		3,035	2,513
Total		337,598	309,521
EIAC (Programa Recursos Propios)		2,940	2,797
GG (Promesal)		13,684	12,485
GG (PAC)		7,197	7,301
EIAC (PRISA - 1era. Fase)		37,556	37,505
EIAC (PRISA - 2da. Fase)		221,122	221,893
EIAC (Recepción de terceros)		9,930	13,356
EC (Venta e instalación de conexión)		45,169	14,184

b) Ampliar la Micromedición

En el período, se ha previsto ampliar el índice de micromedición (Conexiones facturadas por lectura / Total conexiones Catastro), de 69,9 % registrado a agosto 2008 a 92,7 % a diciembre del 2013.

Estrategias:

Instalar, reponer y cambiar 1,8 millones medidores en las conexiones de agua en el quinquenio 2009 – 2013.

Implementar medidas de seguridad para las cajas de medición, a fin de evitar actos de vandalismos o la manipulación de los mismos por terceras personas, incluyendo la revisión de la normatividad vigente. Para ello se analizarán experiencias internacionales.

c) Disminuir al agua no facturada

Los lineamientos de la empresa están orientados a incrementar el volumen de agua facturado, así como a optimizar la producción de agua potable, como resultado de ello se plantea una reducción progresiva del agua no facturada alcanzando al cierre del 2013 un nivel de 34,7 % de Agua No Facturada.

Las principales acciones orientadas a esta reducción son:

- (i) Disminución de pérdidas comerciales:
 - Disminución de las conexiones que actualmente se encuentran en estado de baja voluntaria y cerradas por impago;
 - Implantación de un intensivo programa de micromedición, Gestión Integral de Micromedición (GIM), que incluye, entre otros: (i) la instalación de medidor en la conexión incorporada, (ii) la

instalación de medidores en aquellos usuarios que viene siendo facturados por asignación de consumo, (iii) reposición de los medidores que presentan problemas de subfacturación, debido a su antigüedad, y (iv) instalación de medidores al 100,0 % de los usuarios no residenciales.

- Continuar con la actualización del Catastro de Clientes

- (ii) Disminución de pérdidas físicas mediante la rehabilitación de redes de agua y la recuperación de caudales por fugas no visibles, priorizando las obras de ampliación que se están ejecutando en los distritos de la Gerencia de Servicios Norte.

Asimismo, a se viene desarrollado las acciones necesarias conducentes a la ejecución del Proyecto “Sectorización, Rehabilitación de Redes y Actualización del Catastro de la GSN área de influencia Planta de Tratamiento de agua potable Huachipa” cuyo objetivo es brindar a la población de ese ámbito, un adecuado servicio de agua potable y alcantarillado que implica una disminución considerable del agua no facturada en la zona Norte, un abastecimiento de agua sin restricciones, entre otros.

d) Gestionar la presión del servicio

La presión del servicio a nivel de Empresa se obtiene relacionando las presiones y las conexiones facturadas de los Centros de Servicios (RCD N°010-2006-SUNASS-CD). Se registró una presión de 21,1 m.c.a. al mes de agosto 2008, se espera alcanzar en el año 2013 una presión de servicio de 21,7 m.c.a.

Estrategias:

- Incrementar los niveles de presión en las zonas que cuenten con menos de 10 metros columna agua durante las horas de mayor consumo.
- Continuar con la sectorización y la instalación de válvulas controladoras de presión en las cámaras de ingreso a los sectores y en los puntos críticos.

e) Gestionar la continuidad del servicio

Se han seleccionado las siguientes estrategias a fin de incrementar la continuidad del servicio, principalmente en aquellas zonas con abastecimiento menor o igual a 6 horas, Al mes de agosto 2008 se ha registrado una continuidad de 21,4 horas. Proyectando incrementar la continuidad del servicio a 22,0 horas para el año 2013.

Estrategias

- Ampliación y mejoramiento de los Sistemas de agua potable y alcantarillado en la Primera y segunda fase del “Programa Agua para Todos”
- Actualización del Sistema SCADA de la Planta de Tratamiento.
- Rehabilitación y mejoramiento la Planta de Tratamiento N°1 de La Atarjea;
- Construir la Planta Huachipa (1ra. Etapa), que funcionará en época de avenida con un caudal de producción de 5 m³/seg;

f) Incrementar las conexiones activas de agua potable

Corresponde al indicador que relaciona las Conexiones facturadas y el total de Conexiones Catastro que registra 93,4 % a agosto del 2008. La meta para el año 2013 es 98,3%, y se espera alcanzar mediante:

- Supervisión y análisis de los suministros cortados por impago; e
- Inspección de los servicios en estado de baja voluntaria.

g) Mejorar la relación de trabajo

A fin de alcanzar una relación de trabajo (Costo operativo neto/Ingreso operativo) de 56,0% a diciembre 2013, se han previsto las siguientes estrategias:

- Incrementar los ingresos, como resultado de la incorporación de conexiones domiciliarias, incremento de las conexiones activas y a la priorización del Programa de Micromedición.
- Mantener actualizado el catastro de Agua Potable y Alcantarillado.
- Revisar el Proceso Comercial a efectos de facturar a los usuarios por los servicios prestados y aplicando estricta y transparentemente la Estructura Tarifaria.
- Racionalizar los costos de operación y mantenimiento de los sistemas como resultado de la eficiencia en su manejo y control, de preferencia los costos de energía;
- Racionalizar los gastos administrativos sin afectar la normal operación y mantenimiento de los sistemas.

h) Ampliar el tratamiento de aguas servidas

Se ha previsto incrementar el caudal de aguas servidas tratadas de 2,53 m³/s registrado en agosto 2008, a 17,86 m³/s en el año 2013.

Estrategias:

Implementar las plantas de tratamiento y emisor La Chira (capacidad de diseño 6,0 m³/s; inicio de operación 5 m³/s) y Taboada (capacidad de diseño 14,0 m³/s; inicio de operación 10 m³/s), a cargo de PROINVERSION para su ejecución mediante participación privada;

Priorizar las inversiones en construir las redes y conexiones domiciliarias de alcantarillado que permitan aprovechar una mayor capacidad de tratamiento de las plantas de tratamiento existentes.

i) Mantener el Catastro Comercial de Agua Potable y Alcantarillado

El Catastro es una herramienta de gestión necesaria para la empresa que le permitirá contar con información completa respecto de los usuarios que cuentan con el servicio y ser más eficiente en la gestión comercial y técnica al permitir la identificación de la generación de pérdidas técnicas y comerciales de agua en el sistema.

A fin de seguir manteniendo el Catastro Comercial al 100,0 % en el año 2013, se han previsto las siguientes estrategias:

Ejecutar acciones orientadas a complementar los datos catastrales obtenidos en la actualización masiva, de modo tal de mantener actualizados los datos que correspondan en el Sistema de Gestión Comercial.

Ejecutar acciones orientadas a la actualización masiva, la prioridad de los distritos a trabajar se establecerá en función al tiempo transcurrido desde la primera vez en que se ejecutó la actualización catastral.

Ejecutar acciones orientadas a mantener actualizada la cartografía digital, incorporando la nueva información a la cartografía digital existente de las nuevas implantaciones masivas por distritos;

Suscribir convenios de intercambio de información catastral con municipalidades y empresas de servicios públicos.

j) Mejorar la Gestión Empresarial

En este Objetivo se incluye el Plan de Estrategias y Meta (ESMES) del Código de Buen Gobierno Corporativo, el Plan Anual de Trabajo del Órgano de Administración de Archivos y otros aspectos relacionados a la mejora de la Gestión Empresarial.

CONCLUSIONES

- Toda empresa que desee implementar el modelo de gestión de la calidad debe involucrar obligatoria a la Alta Dirección y posteriormente desplegar este involucramiento a los demás estamentos de la empresa.
- Para lograr éxito en la implementación del modelo de gestión de la Calidad en una empresa deben contemplarse cuatro aspectos importantes, el capital humano, la organización, los procesos y los recursos técnicos.
- El proceso de capacitación y plataforma educativa es estratégica en la implementación del modelo de gestión de la calidad en toda empresa ya que a través de esta se desplegara los conocimientos necesarios que permitan conocer la filosofía y la metodología del proceso.
- También es bueno establecer canales de comunicación adecuados con la gente de la empresa y el grupo de trabajo, para evitar cualquier tipo de sesgo en la información o malos entendidos.
- Las empresas deben confiar en la creatividad del individuo y descentralizar la autoridad que impera en ellas a fin de volverla más participativas y competitivas.
- Los objetivos principales de las empresas debe ser mejorar sus procesos para obtener como resultado una mejora de sus utilidades.
- Todos los integrantes de una organización deben de comprometerse con los objetivos de la misma, aceptar retos y corregir errores.

- El objetivo principal de la implementación de este modelo es que la empresa va ha lograr la optimización de sus procesos, enfocada al mejoramiento continuo a través del desarrollo del capital humano, a fin de mejorar la calidad del servicio e incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

RECOMENDACIONES

- En un mercado globalizado el cliente es cada vez mas exigente y el entorno mas competitivo, hechos que hacen que los trabajadores manejen los conceptos y lleven a la práctica toda teoría construida alrededor del tema de servicios y la calidad total apoyándose en la historia y teorías que les acompañan, en el marketing relacional, en las nuevas tecnologías, en la administración de los momentos de la verdad y en el entorno al cual deben el servicio y la calidad apuntar.
- Por otro lado la tendencia moderna a definir el servicio como un producto lleva a las organizaciones a dejar de lado el enfoque antiguo de entender al servicio como una función delegada y a posicionarlo mas bien como la esencia o como el factor que hace la diferencia, y el concepto de la calidad total lleva a conseguir este reto. A través los procesos que se originan en las prácticas de la calidad y el servicio el futuro profesional podrá planear, organizar, ejecutar y controlar el desarrollo del servicio con calidad en todos los sectores de la Empresa, la metodología PEVA como una herramienta de

- gestión de la calidad en SEDAPAL viene dando buenos resultados en las metas y cumplimiento de Planes Operativos y Plan Estratégico, razón por la cual debe seguirse con el Método Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar – PEVA como base fundamental del Proceso Productividad con Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Feigenbaum, Armand V Control Total de la Calidad Tercera Edición Revisada.
- Diccionario de la Real Academia Española, (2007)
- Diccionario Clave, (2007)
- Ediciones Diaz de Santos S.A., Varo, Jaime Gestión estratégica de la Calidad en los Servicios Sanitarios, Un Modelo de Gestión Hospitalaria
- Matute, Genaro, Izquierdo Luisa, Mejía Carmen, Porras Jorge, Solano Nuria (2008) Modelo de Gestión de la Calidad para la Contraloría General de la República Ediciones ESAN
- Sosa Pulido (2006) Administración por Calidad Segunda Edición, México, D.F
- Berry Thomas H, (1996), Como Gerenciar La Transformación Hacia La Calidad, Editorial Nomos S A,
- Sadgrove, kit (1997), Como Hacer Que Funcione La Calidad Total Primera Edición, México
- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición
- Evans James R, Lindsay William(1989), Administración y Control de la Calidad Cuarta Edición
- Gómez-Mejía Luis R., Balkin David B. & Cardy Robert L. Dirección y Gestión de Recursos Humanos 3ra. Edición

ANEXOS:

Anexo 1:

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA SEDAPAL

DATOS GENERALES

- Razón Social : SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LIMA - SEDAPAL S.A.
- Naturaleza : SEDAPAL S.A. es una Empresa de Derecho Público Interno de propiedad del Estado, encargada de brindar los servicios de producción y abastecimiento de agua potable y la evacuación y disposición final de las aguas servidas en las provincias de Lima y Callao.
- Dirección : Autopista Ramiro Priale Km1 La Atarjea - El Agustino
- Tipo de propiedad y categoría : EMPRESA DEL ESTADO NO FINANCIERA CATEGORIA "A"
- Dispositivo Legal de creación : D.L. N° 150 del 12.06.81

Naturaleza Jurídica :

- Ley N° 24948 : Ley de la Actividad Empresarial del Estado.
- D.L. 311 : Ley General de Sociedades
- D.S. 048-81-VI : Estatuto de la Empresa.
- D.S. 056-82-VI : Modifica Estatuto de la Empresa

- D.S. 027-90-MIPRE Reglamento Ley de Actividad Empresarial del Estado.
- Ley N° 26338 Ley General del Servicio de Saneamiento.
- Ley N° 26199 Ley Marco del Proceso Presupuestal.
- Ley N° 26284 Ley General de Superintendencia Nacional del Servicio de Saneamiento.

- COMPOSICION DEL ACCIONARIADO

- Nombre del Accionista : CORPORACION NACIONAL DE DESARROLLO - CONADE
- Tenedor de las Acciones : CORPORACION NACIONAL DE DESARROLLO - CONADE
- Porcentaje de Participación : 100%

- CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA

Capital Suscrito y Pagado Actual : S/99'369,102 (Ajustado)

- DESCRIPCION DE LA EMPRESA

- 1 Actividad:
Producción y abastecimiento de agua potable y evacuación de desagües.

- 2 Centros y/o Plantas de Producción:
 - Planta de Tratamiento de Agua Potable : 02
 - Galerías de Infiltración
 - Pozos Subterráneos : 394

- 3 Ubicación:
LA ATARJEA - El Agustino
Lima Metropolitana

- 4 Productos y Servicios Principales:
Agua Potable

- 5 Capacidad Instalada:
- | | | |
|--------------------------|---------------|---------------|
| Plantas | | 20,00 m3/seg. |
| Galerías de Infiltración | | 0.20 m3/seg. |
| | | |
| Pozos Subterráneos | 10.56 m3/seg. | |
| Total | 30.76 m3/seg. | |
- 6 Proceso de Producción:
- | | | |
|----------|--|--|
| Plantas: | Captación y potabilización de agua superficial | |
| Pozos : | Extracción y cloración del agua subterránea | |
- 7 Licencia y/o Know-How:
- | | |
|----------------------|-------------------|
| Tecnología Francesa: | Patente Degremont |
|----------------------|-------------------|
- 8 Materias primas más importantes:
- Sulfato de aluminio
 - Cloruro férrico
 - Polímeros catiónicos
 - Polímeros aniónicos
 - Cloro
 - Sulfato de cobre
- 9 Consumo de energía : Eléctrica
- 10 Número de trabajadores : 2,216 trabajadores nombrados
- 11 Cobertura del mercado : 87%
- 12 Volumen de Ventas : 250,000.000.00 Aproximadamente
- 13 Principales clientes : Lima Metropolitana

- MARCO POLITICO LEGAL

- La Ley General de Servicios de Saneamiento y su Reglamento establecen que SEDAPAL debe convertirse en Sociedad Anónima y elaborar un nuevos Estatuto Empresarial.
- Orientación política, social, económica y normativa:
- Reducción del aparato estatal y predominio del sector privado en el desarrollo del país.
- Marco jurídico que propicia la inversión externa e interna.
- Limitaciones en la gestión de la empresa por el excesivo controlismo y normalismo.

Anexo 2

Estructura Orgánica Específico

